

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH  
DI SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh  
Asnal Mala  
NIM 08101244008

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN  
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
JANUARI 2016**

## PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA” yang disusun oleh Asnal Mala, NIM 08101244008 ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.

Pembimbing I



Meilina Bustari, M. Pd  
NIP.19730502 199802 2 001

Yogyakarta, Januari 2016

Pembimbing II



Dr. Setya Raharja, M. Pd  
NIP.19651110 199702 1 001

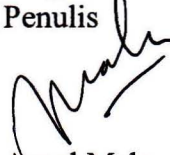
## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, Januari 2016

Penulis



Asnal Mala

NIM 08101244008

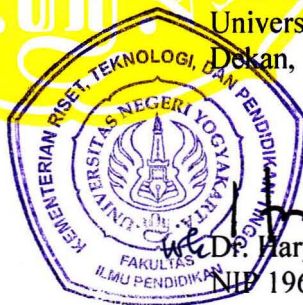
## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA” yang disusun oleh Asnal Mala, NIM 08101244008 ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 Januari 2016 dan dinyatakan lulus.

## DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Meilina Bustari, M. Pd.	Ketua Penguji		17/3 '16
Sudiyono, M. Si.	Sekretaris Penguji		17/3 '16
Dr. Arif Rohman, M. Si.	Penguji Utama		17/3 '16
Dr. Setya Raharja, M. Pd.	Penguji Pendamping		17/3 '16

Yogyakarta, 22 JAN 2016  
Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan,



Dr. Haryanto, M. Pd.  
NIP 19600902 198702 1 001

## **MOTTO**

“Kesalahan akan membuat orang belajar dan menjadi lebih baik”

“Jawaban sebuah keberhasilan adalah terus belajar dan tak kenal putus asa”

-Anonim-

## **PERSEMBAHAN**

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini sebagai persyaratan memperoleh gelar sarjana pendidikan pada program studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Karya ini saya persembahkan untuk :

1. Ayahanda dan ibunda tercinta yang selalu mendoakan dan memberi dukungan.
2. Suami dan anak-anakku tercinta yang selalu memberi dukungan dan motivasi agar segera terselesaikan skripsi ini
3. Rekan-rekan mahasiswa Manajemen Pendidikan angkatan 2008
4. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta, secara khusus para dosen program studi Manajemen Pendidikan yang telah membekali ilmu.

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA

Oleh:  
Asnal Mala  
NIM 08101244008

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komponen kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala sekolah di SMP Negeri 4 Yogyakarta yang meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *charisma*.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek dari penelitian ini adalah kepala sekolah, tiga guru, dua karyawan Tata Usaha, dan dua siswa. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data dilakukan dengan cara triangulasi metode dan sumber. Data dianalisis secara kualitatif dengan mengacu model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi pengumpulan data, reduksi, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut. (1) *Idealized influence* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah melibatkan guru, karyawan, pengawas pembina, komite sekolah dan tokoh masyarakat baik dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, selalu mengadakan rapat rutin terkait dengan kendala yang dihadapi dalam program kegiatan sekolah. (2) *Inspirational motivation* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan tapi selalu melihat situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah SMP N 4 Yogyakarta antara lain saling salam, sapa, senyum. Kepala sekolah bergabung dengan guru dan karyawan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan. (3) *Intellectual stimulation* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah menanamkan penyelesaian kerja secara cekatan, tepat waktu, dan kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. (4) *Individualized consideration* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan guru, karyawan maupun siswa, selalu mengadakan *workshop*, pelatihan seperti MGMP internal maupun MGMP eksternal, dan studi banding. (5) *Charisma* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah berusaha bersikap positif, seperti hal kecil misalnya sholat dhuha disela-sela kesibukannya, memecahkan masalah misalnya dalam kedisiplinan guru dengan cara mengamati dan menanyakan alasan kenapa sering datang terlambat. Kepala sekolah bersikap tegas terkait dengan kewajiban dalam pelaksanaan tugas dan bersikap lembut atau bahkan *ngayomi* terlepas dari tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah.

Kata Kunci: *kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, kepala Sekolah*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4 Yogyakarta”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat berjalan lancar tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ucapkan terima kasih kepada :


1. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian.
2. Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu kelancaran proses penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Meilina Bustari, M. Pd dan Bapak Dr. Setya Raharja, M. Pd selaku pembimbing yang telah memberikan arahan, motivasi, dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Arif Rachman, M. Si selaku penguji utama
5. Bapak Sudiyono, M. Si selaku sekretaris penguji
6. Kepala Sekolah SMP Negeri 4 Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian.
7. Dinas Perizinan kota Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian.
8. Ibu MM. Wahyuningrum, MM. selaku penasehat akademik yang telah memberikan motivasi dan arahan selama ini.
9. Seluruh Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan yang telah memberikan wawasan, ilmu dan pengalamannya kepada penulis selama perkuliahan.



10. Keluarga kecilku, suami dan anak-anakku serta kedua orang tua yang luar biasa dan saudara terbaik, terima kasih atas semua dukungan dan kepercayaannya.
11. Teman-teman MP B 2008 yang telah berbagi suka, duka dan pengalaman yang berharga selama perkuliahan.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan selama penelitian.

Semoga bantuan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT.

Yogyakarta, Januari 2016  
Penulis



Asnal Mala  
NIM 08101244008

## DAFTAR ISI

	hal
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
MOTTO .....	v
PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
 <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Batasan Masalah.....	10
D. Rumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian.....	11
F. Manfaat Penelitian.....	11
 <b>BAB II. KAJIAN TEORI</b>	
A. Konsep Kepemimpinan .....	13
1. Pengertian Kepemimpinan.....	13
2. Fungsi Kepemimpinan.....	14
3. Tipe Kepemimpinan .....	15
4. Teori-Teori Pendekatan Studi Kepemimpinan .....	19
5. Kepemimpinan Transformasional .....	22
B. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	25
1. Kepala Sekolah .....	25
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	28

C. Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah .....	32
D. Hasil Penelitian yang Relevan .....	36
E. Kerangka Pikir .....	39
F. Pertanyaan Penelitian .....	41
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	43
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	43
C. Subjek Penelitian .....	43
D. Teknik Pengumpulan Data .....	44
E. Instrumen Pengumpulan Data .....	45
F. Keabsahan Data .....	47
G. Teknik Analisa Data .....	47
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Latar Belakang Objek Penelitian .....	50
1. Identitas SMP Negeri 4 Yogyakarta .....	50
2. Sejarah SMP Negeri 4 Yogyakarta .....	54
3. Keadaan Personil SMP Negeri 4 Yogyakarta .....	54
4. Keadaan Sarana Prasarana SMP Negeri 4 Yogyakarta .....	55
B. Hasil Penelitian .....	56
1. Komponen <i>Idealized influence</i> .....	58
2. Komponen <i>Inspirational motivation</i> .....	61
3. Komponen <i>Intellectual stimulation</i> .....	65
4. Komponen <i>Individualized consideration</i> .....	69
5. Komponen <i>Charisma</i> .....	72
C. Pembahasan .....	74
1. Komponen <i>Idealized influence</i> .....	75
2. Komponen <i>Inspirational motivation</i> .....	77
3. Komponen <i>Intellectual stimulation</i> .....	78
4. Komponen <i>Individualized consideration</i> .....	79
5. Komponen <i>Charisma</i> .....	81
D. Keterbatasan Penelitian .....	81

<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	83
B. Saran.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 1. Fokus Pengumpulan Data .....	46
Tabel 2. Data Ruang Belajar .....	55
Tabel 3. Data Ruang Kantor.....	55
Tabel 4. Data Ruang Penunjang.....	56
Tabel 5. Komponen <i>Idealized influence</i> .....	60
Tabel 3. Komponen <i>Inspirational motivation</i> .....	65
Tabel 4. Komponen <i>Intellctual stimulation</i> .....	69
Tabel 5. Komponen <i>Individualized consideration</i> .....	71
Tabel 6. Komponen <i>Charisma</i> .....	74

## DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 1. Bagan Kerangka Berpikir .....	39
Gambar 2. Komponen dalam Analisis Data Model Interaktif .....	49

## DAFTAR LAMPIRAN

	hal
Lampiran 1. Fokus Pengumpulan Data .....	89
Lampiran 2. Pedoman Wawancara .....	91
Lampiran 3. Hasil Wawancara .....	96
Lampiran 4. Hasil Reduksi Data .....	117
Lampiran 5. Struktur Organisasi .....	148
Lampiran 6. Struktur Kurikulum.....	150
Lampiran 7. Rencana Pengembangan Sekolah .....	152
Lampiran 8. Pembagian Tugas Guru dan Karyawan .....	156
Lampiran 9. Surat Ijin Penelitian .....	159

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Era globalisasi yang ditandai dengan persaingan kualitas sumber daya manusia, menuntut semua pihak dalam berbagai bidang senantiasa meningkatkan kompetensinya termasuk dalam bidang pendidikan. Suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang, dimana dengan berkembangnya manusia sebagai tenaga kerja tersebut akan mempengaruhi stabilitas dan kontinuitas organisasi tersebut. Salah satu cara upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut ditempuh melalui sektor pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang sangat fundamental dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan, di samping juga merupakan faktor penentu bagi perkembangan sosial dan ekonomi ke arah kondisi yang lebih baik. Pendidikan juga dipandang sebagai sarana paling strategis untuk mengangkat harkat dan martabat suatu bangsa. Pendidikan merupakan pondasi utama dalam suatu negara yang diperlukan di setiap unsur-unsur kehidupan, seperti ekonomi, sosial, teknologi, budaya, hukum, dan keamanan. Pendidikan memegang peranan penting dalam menjadikan suatu negara maju dan dapat bersaing dengan negara-negara lain. Hal ini sesuai dengan UU No 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional, bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara



aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Kusnandar (2011:11) mengungkapkan bahwa pendidikan di Indonesia pada abad ke-21 mempunyai karakteristik sebagai berikut. (1) Pendidikan nasional mempunyai tiga fungsi dasar, yaitu (a) untuk mencerdaskan kehidupan bangsa; (b) untuk mempersiapkan tenaga kerja terampil dan ahli yang diperlukan dalam proses industrialisasi; (c) membina dan mengembangkan penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi. (2) Sebagai negara kepulauan yang berbeda-beda suku, agama dan bahasa, pendidikan tidak hanya sebagai transfer pengetahuan saja, akan tetapi mempunyai fungsi pelestarian kehidupan bangsa dalam suasana persatuan dan kesatuan nasional. (3) Dengan makin meningkatnya hasil pembangunan, mobilitas penduduk akan mempengaruhi corak pendidikan nasional. (4) Perubahan karakteristik keluarga baik fungsi maupun struktur, akan banyak menuntut akan pentingnya kerja sama berbagai lingkungan pendidikan dan dalam keluarga sebagai intinya. (5) Asas belajar sepanjang hayat harus menjadi landasan utama dalam mewujudkan pendidikan untuk mengimbangi tantangan perkembangan zaman. (6) Penggunaan berbagai inovasi Iptek terutama media elektronik, informatika, dan komunikasi dalam berbagai kegiatan pendidikan. (7) Penyediaan perpustakaan dan sumber-sumber belajar sangat diperlukan dalam menunjang upaya pendidikan. (8) publikasi dan penelitian dalam bidang pendidikan dan bidang lain yang terkait, merupakan suatu kebutuhan nyata bagi pendidikan di abad pengetahuan.

Perhatian pemerintah terhadap dunia pendidikan beberapa tahun terakhir semakin meningkat, dilihat pemberlakuan sekolah gratis dan peningkatan anggaran negara untuk biaya pendidikan, penerapan standar kelulusan melalui UN, penerapan kurikulum KTSP yang sekarang akan diubah menjadi kurikulum 2013. UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas), mengamanatkan perubahan dalam proses pendidikan di Indonesia untuk melahirkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang relevan dengan situasi, kondisi, dan kebutuhan masyarakat. Kebijakan ini merupakan salah satu langkah strategik dalam rangka implementasi perubahan proses pendidikan di Indonesia.

Wujud nyata dari sebuah pendidikan sering dikaitkan dengan organisasi sekolah. Menurut Basuki (2009: 1) baik tidaknya kualitas sekolah seperti tingkat SMP selain faktor guru, juga dipengaruhi banyak faktor lain seperti kurikulum, sarana prasarana pendidikan, masalah manajemen, dan potensi anak didik. Berbagai faktor yang mempengaruhi kualitas sekolah tersebut, faktor guru merupakan yang utama dan sangat menentukan ketercapaian tujuan pendidikan (Martinis Yamin, 2007: 4). Guru menjadi pusat perhatian karena sangat besar peranannya dalam setiap usaha peningkatan mutu. Hal tersebut juga dikuatkan studi di 29 negara mengungkapkan, guru merupakan penentu paling besar terhadap prestasi belajar siswa (Quantum Teacher, 2009: 1).

Menurut Moh Uzer Usman (2008: 6) profesionalitas guru ditunjukkan dalam tingkat kinerjanya yang tinggi di sekolah. Kinerja guru tersebut diwujudkan melalui kemampuannya mendidik, mengajar, dan melatih para peserta didik dalam proses pembelajaran dan mampu menghasilkan peserta didik (output) yang

berkualitas. Menurut Sagala (2009: 14-17) kinerja guru merupakan faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program-program pendidikan di sekolah. Karena itu kinerja guru merupakan elemen strategis yang perlu dikembangkan, sehingga guru sebagai tenaga pendidik memiliki kemampuan profesional dan mampu melahirkan proses pendidikan yang relevan dengan tuntutan situasi, kondisi, dan kebutuhan masyarakat pengguna lulusan. Sebaliknya kinerja guru yang rendah (tidak memenuhi standar kerja) akan berdampak negatif bagi proses pendidikan di sekolah. Hal ini ditegaskan oleh Jones, et al (2006: 2) yang menyatakan bahwa guru yang kinerjanya kurang memuaskan tidak hanya gagal meningkatkan standar kinerjanya sendiri, tetapi juga berdampak pada kinerja orang-orang yang berhubungan dengan mereka seperti para staff lain, para siswa. Kinerja guru yang rendah dapat memberikan dampak yang negatif pada reputasi dan peringkat sekolah, pencapaian dan kemajuan para murid. Kutipan ini memberikan penegasan bahwa kinerja guru yang rendah berpengaruh negatif terhadap kinerja semua warga sekolah.

Terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional di sekolah membutuhkan dukungan peran kepala sekolah yang kompeten sebagai leader dan sebagai manager (Wahyudi, 2009: 29-36). Di satu sisi, kepala sekolah berperan sebagai seorang pemimpin (leader) yang memiliki visi ke masa depan yang jelas dan dapat diwujudkan serta mampu mendorong proses transformasi di sekolah. Di sisi lain, kepala sekolah berperan sebagai manajer, yang memiliki strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan.

Fungsi kepemimpinan kepala sekolah tersebut merupakan kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah. Dengan kemampuan kepemimpinan itu seorang kepala sekolah mampu memberdayakan semua sumber daya manusia yang ada di sekolah guna mendukung berjalannya program kegiatan yang sudah dibentuk dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah. Di sisi lain kepala sekolah harus mampu melaksanakan fungsi manajerial melalui tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Fungsi kepemimpinan dan fungsi manajerial tersebut diterapkan dalam pelaksanaan setiap bidang tugas kepala sekolah, terutama dalam memimpin dan mengarahkan para guru agar memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam tugas profesionalnya membimbing para peserta didik. Dengan demikian fungsi kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang memberikan pengaruh tertentu terhadap kinerja para guru, di samping fungsi manajerialnya.

Salah satu tipe kepemimpinan yang diterapkan di lembaga pendidikan dan berpengaruh terhadap kinerja guru yaitu kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian pendahulu dari Putra (2008:131) yang berjudul: kontribusi gaya kepemimpinan transformasional, supervisi kepala sekolah dan iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru SD gugus IV Kecamatan Mengwi menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan masa depan yang lebih cerah dan efektif dalam menghadapi era globalisasi dan modernisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru yang tidak maksimal. Ketidakmaksimalan kinerja guru antara lain dipicu oleh tidak jelasnya konsep dan penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah-sekolah yang diterapkan oleh kepala sekolah. Selama ini, pihak otoritas sekolah kerap berbicara tentang mutu pendidikan, tetapi mereka tidak paham pada konsep dan paparan manajemen mutu terpadu, sesuai dengan salah satu standar nasional pendidikan yaitu standar pengelolaan yang dapat dijadikan *good will* untuk mencapai mutu yang diharapkan. Akibatnya output pendidikan yang dihasilkan oleh sekolah-sekolah tetap tidak bermutu. Hal ini dikarenakan kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru-guru dan karyawan sekolah. Peranan kepala sekolah sangat besar dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah itu sendiri.

Upaya-upaya sikap dan perilaku kepemimpinan transformasional menjadi satu alternatif peningkatan kinerja guru dan tenaga kependidikan lainnya. Sebagaimana pendapat Sadler (Wuradji, 2009: 48), kepemimpinan transformasional adalah proses mengikutsertakan komitmen para karyawan dalam konteks penghayatan atau berbagi nilai-nilai bersama dan visi bersama dalam organisasi. Guru-guru perlu digerakkan ke arah suasana kerja yang positif, menggairahkan dan produktif. Bagaimanapun guru merupakan input yang pengaruhnya sangat besar pada proses belajar. Semua aspek yang menyangkut pengolahan apakah bersifat administratif atau ketatalaksanaan dan birokratif harus

mendapat prioritas pembinaan. Demikian pula penataan fisik perlu dibina agar disiplin dan semangat belajar yang tinggi dapat tumbuh dan merupakan motivasi dan contoh bagi siswa. Ini semua memerlukan penerapan kepemimpinan kepala sekolah dalam penyelenggaraan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Bass & Avolio (Usman, 2008: 281) Karakteristik kepemimpinan transformasional dapat dikelompokkan menurut lima komponen kepemimpinan dalam teori kepemimpinan transformasional, yaitu komponen *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *charisma*.

Komponen *idealized influence*, (1) melibatkan para staf guru dan pegawai dan stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah. (2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Komponen *inspirational motivation*, yaitu (1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial, (2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, (3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk selalu lebih maju, (4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai

afiliatif, (5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, (6) mengembangkan kerjasama tim yang kuat dan kompak.

Komponen *intellectual stimulation*, yaitu (1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, (2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah, (3) kepemimpinan yang mendidik, (4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.

Komponen *individualized consideration*, yaitu (1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kebutuhan para anggota, (2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, (3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Komponen *charisma*, yaitu (1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, (2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, (3) memiliki sifat kebapaan (*paternalistik*) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan (*maternalistik*) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas dalam menjawab berbagai masalah yang dihadapi sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak guru dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah, sehingga dalam

menjalankan kepemimpinan transformasionalnya harus perlu untuk melaksanakan kelima komponen di atas.

Berdasarkan hasil pra penelitian di SMP Negeri 4 Yogyakarta terdapat beberapa masalah terkait dengan pelaksanaan kepemimpinan transformasional yaitu kepala sekolah belum sepenuhnya melakukan pengembangan guru dan karyawan karena banyaknya tugas di luar sekolah, kepala sekolah belum maksimal dalam pemberian motivasi kepada guru dan karyawan, sehingga guru dan karyawan kurang bergairah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian lebih dalam mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang ditemukan antara lain:

1. Kepala sekolah belum sepenuhnya melakukan pengembangan guru dan karyawan karena banyaknya tugas di luar sekolah.
2. Kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala sekolah belum sepenuhnya dijalankan.
3. Kepala sekolah kurang maksimal dalam memanfaatkan sumber daya di sekolah dalam mendukung penerapan kepemimpinan transformasional.
4. Kepala sekolah masih pasif dalam memotivasi guru dan karyawan agar lebih kreatif, inovatif dan produktif menyebabkan guru dan karyawan merasa terkekang sehingga terciptanya lingkungan organisasi yang kurang



kondusif dan kurang inovatif yang berdampak pada perkembangan organisasi yang semakin menurun.

5. Kemampuan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan yang terbatas secara individual pada guru dan karyawan.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka peneliti membatasi masalah hanya mengenai karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP Negeri 4 Yogyakarta yang meliputi, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *charisma*.

### **D. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana *idealized influence* yang dilakukan kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta?
2. Bagaimana *inspirational motivation* yang dilakukan kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta?
3. Bagaimana *intellectual stimulation* yang dilakukan kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta?
4. Bagaimana *individualized consideration* yang dilakukan kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta?
5. Bagaimana *charisma* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta?

## **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui *idealized influence* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta.
2. Mengetahui *inspirational motivation* yang dilakukan kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta.
3. Mengetahui *intellectual stimulation* yang dilakukan kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta.
4. Mengetahui *individualized consideration* yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 4 Yogyakarta.
5. Mengetahui *charisma* yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Negeri 4 Yogyakarta.

## **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ditinjau dari segi teoretis dan praktis.

### **1. Manfaat Teoretis**

Mengembangkan pengetahuan dan keilmuan Manajemen Pendidikan, sehingga memberikan informasi dan referensi dalam meningkatkan dan mengembangkan wawasan dan materi pada bidang garapan kepemimpinan pendidikan.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Sekolah**

Mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh

kepala sekolah, apakah sudah maksimal atau belum.

b. Kepala Sekolah

Mengetahui apakah kepemimpinan transformasional yang selama ini diterapkan sudah mencapai hasil maksimal atau belum sehingga dapat menjadi referensi perbaikan diri demi kemajuan sekolah.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Konsep Kepemimpinan**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi dari pengaruh yang melekat pada jiwanya. Pengaruh tersebut ada yang dibentuk oleh persyaratan formal dan ada yang merupakan pembawaan jiwanya. Pembentukan pengaruh kepemimpinan dapat bersifat natural, tidak diciptakan karena merupakan bakat bawaan yang telah melekat dengan sendirinya. Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan organisasi dan bawahan, menurut Hasan (2011: 11) menyatakan bahwa:

kepemimpinan adalah daya upaya yang dilakukan oleh seseorang, yang menjabat sebagai pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar menjalankan rencana kerja yang sudah ditetapkan demi tercapainya tujuan dengan cara yang efektif dan efisien.

Yukl (2001: 3) berpendapat bahwa sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan merupakan hal yang paling penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Slamet (2002: 29) juga memberikan pengertian kepemimpinan merupakan proses atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan

tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi interaksi antar individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, memotivasi, maupun bekerjasama dalam pembagian tugas dan jenis pekerjaannya. Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi dan kondisi tertentu.

## **2. Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan tentunya mempunyai beberapa fungsi di jalankan di dalam organisasi, fungsi kepemimpinan menurut Rivai (2002: 16), bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau individu masing-masing mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dialam situasi social suatu kelompok atau organisasi. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya.

Pendapat Rivai juga didukung oleh Wirawan, menurut Wirawan (2014: 64) kepemimpinan mempunyai fungsi tertentu yang berbeda satu sistem sosial dengan sistem sosial lainnya. Fungsi kepemimpinan di organisasi militer berbeda dengan fungsi kepemimpinan di organisasi bisnis dan organisasi pendidikan. Sungguhpun demikian, secara umum kepemimpinan mempunyai pola dasar yang sama yaitu:

- a. Menciptakan visi
- b. Mengembangkan budaya organisasi
- c. Menciptakan sinergi
- d. Menciptakan perubahan

- e. Memotivasi perubahan
- f. Memotivasi para pengikut
- g. Memberdayakan pengikut
- h. Mewakili sistem sosial
- i. Manajer konflik
- j. Membelajarkan organisasi

Fungsi kepemimpinan menurut Wuradji (2009: 11) adalah:

- a. Pemimpin berfungsi sebagai koordinator terhadap kegiatan kelompok.
- b. Pemimpin berfungsi sebagai perencana kegiatan.
- c. Pemimpin berfungsi sebagai pengambil keputusan, baik karena atas pertimbangannya sendiri maupun setelah mempertimbangkan pendapat kelompoknya.
- d. Pemimpin berfungsi sebagai tenaga ahli yang secara aktual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya.
- e. Pemimpin berfungsi sebagai wakil kelompok dalam urusan luar, yang bertugas mewakili kelompok dalam hubungannya dengan kelompok lain.
- f. Pemimpin berfungsi sebagai pemberi imbalan dan sanksi.
- g. Pemimpin berfungsi sebagai mediator, khususnya dalam menyelesaikan konflik internal ataupun perbedaan pendapat diantara para anggotanya.
- h. Pemimpin berfungsi sebagai teladan yang dijadikan model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya.
- i. Pemimpin berfungsi sebagai simbol dan identitas kelompok.
- j. Pemimpin berfungsi sebagai pembenar yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar.

Fungsi pemimpin pada dasarnya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara, kesediaan bekerja sama, dan menjamin kelancaran serta kebutuhan organisasi.

### **3. Tipe Kepemimpinan**

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin di dalam organisasinya yaitu:

a. Kepemimpinan Otokratis

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau tipe kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Danim (2004: 75) menyatakan bahwa kepemimpinan otokratis bertolak dari anggapan bahwa pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya.

Sudarwan Danim (2004: 75) menjelaskan ciri-ciri kepemimpinan otokratik sebagai berikut:

1. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
2. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana, dan mereka tidak boleh memberikan ide baru.
3. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
4. Menentukan kebijakan sendiri, dan walaupun musyawarah sifatnya hanya penawar saja.
5. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
6. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
7. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

Dari ciri-ciri diatas dpaat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan otokratik memiliki karakter yang tidak mau menerima saran dan pandangan dari bawahannya. Orientasi kepemimpinan otokratis ini difokuskan hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja bawahan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup, kurang menginformasikan keadaan organisasi kepada bawahannya.

#### b. Kepemimpinan Demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing. Danim (2004: 76) mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi tercapai. Interaksi inilah yang dimaksudkan bahwa kepemimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Membagi fungsi-fungsi kepemimpinan dengan anggota kelompok dengan menggalakkan partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan-tujuan, dan pengarahan kegiatan.

Sudarwan Danim (2004: 76) menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan demokratik adalah:

1. Mengedepankan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Adanya pendelegasian wewenang yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional.
3. Para bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.
4. Memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, dan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan dan kepentingan yang berbeda-beda.
5. Usaha memperoleh pengakuan dari para bawahan karena kemampuan memimpin organisasi dengan efektif.



Tipe kepemimpinan ini dikenal juga dengan istilah kepemimpinan konsultatif. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para bawahannya yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari bawahan. Tipe kepemimpinan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling baik tidak selalu merupakan keputusan yang terbaik, dan kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifat pemimpinnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dibandingkan keputusan yang paling tepat.

#### c. Kepemimpinan Permisif

Menurut Danim (2004: 77) ciri-ciri pemimpin yang permisif adalah tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri, mengiyakan semua saran, lambat dalam membuat keputusan, banyak “mengambil muka” kepada bawahan, terlalu ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenalkan individu yang dihadapinya. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh, dan sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur, dan tidak konsisten.

Pemimpin dapat menerapkan satu atau beberapa tipe kepemimpinan di atas dalam satu waktu tergantung dari situasi dan kondisi organisasi. Pemimpin harus pintar dalam memilih tipe kepemimpinan yang tepat diterapkan dalam organisasi,

yang tentunya diharapkan dengan tipe kepemimpinan tersebut, tidak menjadi penghambat dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **4. Teori-teori dan Pendekatan Studi Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo (2007: 19) penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku, dan situasional. Menurut Wuradji (2009: 20-30) perkembangan teori kepemimpinan dapat digolongkan ke dalam 9 kategori, yaitu *Great Man Theory* (Teori Orang Besar), *Trait Theory* (Teori Sifat), *Power and Influence Approach* (Pendekatan Kekuasaan dan Pengaruh), *Behaviorist Theory* (Teori Perilaku), *Situational Leadership Theory* (Teori Kepemimpinan Situasional), *Contingency Theory* (Teori Kontingensi), *Charismatic Theory* (Teori Karismatik), dan *Transformational Leadership Theory* (Teori Kepemimpinan Transformasional). Berikut akan dijelaskan beberapa pendekatan dan teori kepemimpinan.

##### **a. Pendekatan Pengaruh Kewibawaan (*Power Influence Approach*)**

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahannya. French dan Raven (Wahjosumidjo, 2007: 20-21) mengemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian terhadap pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu (a) *Legitimate power*,

bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (b) *Coersive power*, bawahan mengajarkan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dapat diberikan oleh pemimpin, (c) *Reward power*, bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dapat diberikan oleh pemimpin, (d) *Referent power*, bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan (e) *Expert power*, bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

b. Pendekatan Sifat ( *The Trait Approach* )

Pendekatan ini menekankan pada kualitas sifat-sifat pribadi pemimpin. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf (Purwanto, 2009: 31) pendekatan sifat menyatakan bahwa pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat, bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh sifat bawaan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan (persuasif) yang sangat menarik. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin terutama dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi yang diwarisi dan sifat-sifat tersebut memiliki hubungan dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya.

c. Pendekatan Perilaku (*The Behavior Approach*)

Menurut Purwanto (2009: 35) pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan. Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku para pemimpin yang dipengaruhi sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya yang dapat diamati. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi atau sumber kewibawaan (Wahjosumidjo, 2007: 22-23). Berdasarkan uraian tersebut, pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya yang dapat diamati dalam relasinya dengan para pengikut.

d. Pendekatan Situasional (*Situational Approach*)

Pendekatan kepemimpinan situasional dikembangkan oleh beberapa ahli. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan menekankan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak hanya oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasional. Menurut Blanchard (2007: 87-88),

*The truth is all of us are at different levels of development, depending on the task we are working on at a particular time. To bring out the best in others, leadership must match the development level of the persons being led. ...This matching strategy is the essence of situational leadership.*

Berdasarkan kutipan tersebut, benar bahwa semua orang berada pada level perkembangan yang berbeda, tergantung pada tugas yang sedang kita kerjakan dalam waktu yang khusus. Untuk menghasilkan yang terbaik dalam diri orang lain, kepemimpinan harus cocok dengan level perkembangan setiap pribadi yang dipimpin. Strategi kecocokan ini merupakan esensi dari kepemimpinan situasional.

Pendekatan situasional menekankan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi lebih efektif dengan mempertimbangkan situasi tingkat perkembangan orang yang dipimpinnya dan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Tipe kepemimpinan dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe kepemimpinan dalam situasi yang lain dimana keberadaan dan faktor-faktor sosial berbeda. Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Keefektifan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.

## **5. Kepemimpinan Transformasional**

Burns (Komariah & Triatna, 2008: 78) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, sedangkan Dubrin (2006: 144) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Menurut Sadler (Wuradji, 2009: 48), kepemimpinan transformasional adalah proses mengikutsertakan komitmen

para karyawan dalam konteks penghayatan atau berbagi nilai-nilai bersama dan visi bersama dalam organisasi. Definisi kepemimpinan transformasional ini mengandung tiga gagasan pokok yaitu *commitment*, *shared values of organization*, dan *shared vision of organization*. Pertama *commitment* yaitu kesediaan untuk taat, patuh, merasa wajib untuk melaksanakan, dan merasa turut bertanggung jawab atas kesepakatan yang ditetapkan bersama. Kedua *shared values of organization* yaitu saling berbagi dalam menghayati dan mengembangkan nilai-nilai bersama dalam organisasi.

Nilai-nilai tersebut antara lain, kedisiplinan, kebersamaan, saling percaya, ketaatan, keadilan, kejujuran, toleransi pada perbedaan, pengabdian, pengorbanan, rasa memiliki (*sense of belonging*) dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*). Nilai-nilai tersebut menjadi perekat kerjasama dalam organisasi. Ketiga *shared vision of organization* yaitu niat dan kesediaan hati setiap organisasi untuk berbagi dalam membangun visi organisasi berupa harapan dan cita-cita bersama mewujudkan masa depan organisasi secara lebih baik dan semua anggota memiliki cara pandang yang sama dan merasa wajib serta akan berjuang bersama-sama meraih tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, tampak bahwa seorang pemimpin transformasional harus mampu membangkitkan komitmen para pengikutnya untuk memegang teguh nilai-nilai dan visi atau cara pandang bersama dalam organisasi dan menghayatinya dalam melaksanakan berbagai tugas dan pekerjaan dalam organisasi. Hal ini akan menjadi daya dorong yang kuat dari dalam diri

anggota untuk memberikan kinerja terbaiknya demi keberhasilan organisasi meraih tujuannya.

Selanjutnya Wuradji (2009: 51) menambahkan bahwa terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu (1) *charisma*, pemimpin transformasional harus memiliki sifat-sifat kharismatik, dikagumi, dan dihormati oleh para anggotanya, (2) *inspiration*, pemimpin transformatif memiliki kekayaan ide dan gagasan yang bisa memberi inspirasi dan penerangan bagi para pengikutnya. (3) *intelektual stimulation*, pemimpin transformasional mampu memberikan arahan dan mempengaruhi para anggotanya dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang rasional dan dapat dipahami oleh para anggotanya, sehingga mereka dengan kesadaran dan niat yang sungguh-sungguh mengikuti arahnya, (4) *individual consideration*, pemimpin transformasional harus mampu memperhatikan kebutuhan dan potensi yang dimiliki para anggotanya dengan mendukung dan menghargai munculnya gagasan baru dari para anggota, kreasi-kreasi baru para anggota, dan pengalaman-pengalaman positif mereka. Pemimpin transformatif menghargai dan mempertimbangkan potensi-potensi yang dimiliki pengikutnya dan selalu berusaha membangkitkan semangat mereka untuk lebih maju dan bekerja keras.

Berdasarkan uraian di atas, gagasan kepemimpinan transformasional dapat dikatakan telah mencakup dimensi-dimensi teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Walaupun memberikan tekanan yang kuat pada aspek kemampuan melakukan perubahan dalam organisasi, tetapi aspek-aspek lain pun tetap menjadi fokus dan kekuatan dalam menjalankan kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Gagasan kepemimpinan transformasional tampaknya dapat menjadi pilihan yang tepat untuk mengembangkan kepemimpinan dalam organisasi di tengah derasnya arus perubahan ilmu, teknologi, dan budaya masyarakat, termasuk organisasi sekolah dewasa ini.

## **B. Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### **1. Kepala Sekolah**

Menurut Mulyasa (2007: 24-25) kepala sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Karen aitu kepala sekolah merupakan komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas para guru dan mereka yang menentukan irama kehidupan sekolah. Gagasan ini mengeaskan bahwa kepala sekolah adalah orang yang berperan sebagai kekuatan sentral yang menggerakkan kehidupan sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang memiliki pengetahuan yang luas tentang tugas-tugas keguruan dan memiliki kompetensi kepemimpinan pendidikan.

Sagala (2009: 125) menjelaskan bahwa keberhasilan sekolah ditentukan oleh kemampuan kepala sekolahnya dalam melakukan pengorganisasian secara sistematis dan komitmennya terhadap perbaikan pengelolaan sekolah dalam



wewenang dan tanggung jawab sebagai pemimpin. Menurut Sergiovani (Sagala, 2009: 127) ada tiga kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu (1) kompetensi teknis (*technical competency*) berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah, (2) kompetensi hubungan antar pribadi (*interpersonal competency*) yang berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi mereka agar bersungguh-sungguh dalam bekerja, dan (3) kompetensi konseptual (*conceptual competency*) berkenaan dengan keluasan wawasan dan konsep seorang kepala sekolah yang diperlukan dalam menganalisis dan memecahkan masalah-masalah rumit berkaitan dengan pengelolaan sekolahnya.

Menurut Wahjosumidjo (2007: 96) kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang manajer yang bertugas sebagai perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan dan menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia.

Wahjosumidjo (2007: 83) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Pengangkatan kepala sekolah seharusnya berdasarkan pada peraturan yang berlaku agar dalam pelaksanaan tugas mampu bersikap profesional. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan

Nasional No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Kualifikasi umum kepala sekolah:
  - a. Memiliki kualifikasi akademik S1 atau D-IV kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
  - b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
  - c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
  - d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi PNS.
2. Kualifikasi Khusus kepala sekolah:
  - a. Berstatus sebagai guru SD/MI.
  - b. Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI.
  - c. Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Kepemimpinan kepala sekolah bisa dilihat dalam hubungannya dengan kepemimpinan pada umumnya yang dimengerti sebagai aktivitas mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Seperti yang dikatakan Yukl (2003: 3) bahwa kepemimpinan adalah *“it involves a social process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to structure the activities and relationship in a group or organization”*. Kepemimpinan kepala sekolah dalam dunia pendidikan memiliki karakteristik tertentu, dibandingkan dengan kepemimpinan pada umumnya.

Menurut Lunenberg & Ornstein (2000: 229-235), kepala sekolah memiliki tiga peran utama yaitu peran kepemimpinan (*leadership role*), peran manajerial (*managerial role*) dan peran pengembang kurikulum (*curriculum-instructional role*). Peran kepemimpinan kepala sekolah meliputi (1) membangun budaya sekolah dengan mengkomunikasikan nilai-nilai positif yang harus dijaga atau dikembangkan, (2) melaksanakan fungsi sebagai pemimpin pengajaran melalui

pengembangan profesi guru, kurikulum dan proses pembelajaran. Peran manajerial kepala sekolah meliputi (1) kemampuan teknis manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan kepala sekolah, (2) kemampuan human yang berhubungan dengan relasi sosial seperti pengembangan rasa saling mempercayai dan kerjasama, (3) kemampuan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi. Peran kepala sekolah sebagai pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran dijalankan melalui usaha peningkatan kualitas pembelajaran, supervisi, perencanaan alokasi waktu, koordinasi pelaksanaan pembelajaran dan memonitoring pelaksanaan dan kemajuan pembelajaran.

## **2. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan faktor keberhasilan suatu organisasi, karena kepemimpinan yang berhasil akan membawa dampak positif terhadap organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan menurut Martoyo (2000: 176) adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan dalam penyelenggaraan satuan pendidikan mempunyai pengertian seperti di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2010 pasal 12 ayat (1), bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendayagunaan dan pemeliharaan sarana prasarana.

Salah satu peran penting yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah adalah menjalankan fungsi kepemimpinan

(*leadership*). Menurut Beyer (2009: 8) “ *an education leader promotes the success of every student by ensuring management of organization, operation, and resources for a safe, efficient, and effective learning environment*”. Maksud kutipan tersebut adalah kepala sekolah memperkembangkan kesuksesan setiap siswa dengan memantapkan pengelolaan organisasi, pengoperasian, dan sumber-sumber daya menuju lingkungan belajar yang aman, efisien, dan efektif.

Kepemimpinan kepala sekolah dikemukakan Permadi (2000: 24), bahwa “Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan dan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia sangat menentukan keberhasilan proses belajar di sekolah”.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2007: 105) tentang kepemimpinan kepala sekolah yaitu sebagai berikut.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu (1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing; (2) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan para siswa memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Pada dasarnya fungsi kepemimpinan kepala sekolah yaitu memberdayakan semua warga sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler, tujuan institusional, dan tujuan pendidikan nasional secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah memberdayakan semua sumber daya dan kegiatan sekolah secara aman, efektif, dan efisien menurut visi yang jelas, mampu melakukan perubahan, mampu menciptakan relasi kerja dan iklim belajar yang kondusif baik secara internal maupun eksternal demi kesuksesan para siswa dalam belajar.

Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggungjawab atas tercapainya tujuan, dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah dapat menjalankan fungsi kepemimpinan tersebut melalui berbagai cara atau gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan kepala sekolah terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya. Untuk itu kepala sekolah dapat menggunakan pendekatan atau teori kepemimpinan tertentu sesuai dengan kondisi organisasi baik internal maupun eksternal.

Menurut Purwanto (1997: 48) gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Demikian pula kepala sekolah dalam melakukan fungsi kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan tertentu untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kebiasaan sendiri

yang khas, yang membedakan dirinya dengan orang lain. gaya atau karakteristik pribadinya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo (2007: 449-450) terdapat empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Gaya kepemimpinan tersebut dapat dipilih dan diterapkan di sekolah oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan kematangan para guru, pegawai, dan warga sekolah lainnya yang bervariasi. Perilaku gaya kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu (1) perilaku instruktif, komunikasi satu arah, kepala sekolah membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengembailan keputusan menjadi tanggung jawab kepala sekolah, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat. Perilaku ini lebih cocok diterapkan pada pegawai di kebun sekolah, pegawai kebersihan sekolah, dan satpam yang sangat membutuhkan arahan dan kontrol. (2) perilaku konsultatif, kepala sekolah masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, namun kepala sekolah membuka komunikasi dua arah dan memberikan dukungan (support) terhadap bawahan, kepala sekolah mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan tentang pengambilan keputusan tetap pada pemimpin, (3) perilaku partisipatif, kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara kepala sekolah dan staf guru dan pegawai lainnya seimbang, kepala sekolah dan stafnya sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, kepala sekolah makin mendengarkan secara intensif terhadap stafnya, keikutsertaan para staf dalam pemecahan dan pengambilan keputusan semakkin

bertambah, (4) perilaku delegatif, kepala sekolah mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan stafnya dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada para guru dan pegawainya, mereka diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dipengaruhi oleh watak, sifat dan karakteristik pribadi kepala sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah juga dipengaruhi oleh sifat dan karakteristik kematangan para guru dalam tugas dan budaya serta iklim sekolah. Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok dengan situasi dan tuntutan tugasnya dan terutama kematangan (*maturity*) para guru dan pegawai dalam menjalankan tugasnya.

### **C. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan kepemimpinan transformasional melalui pemberian bimbingan, tuntutan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan (Danim & Supono, 2009: 47).

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas dalam menjawab berbagai masalah yang dihadapi sekolah, pernyataan tersebut didukung oleh Bush & Coleman (2000: 73) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengandalkan karisma personalnya, akan tetapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.

Menurut Wuradji (2009: 206-108) fungsi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam memimpin sebuah sekolah memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dibandingkan dengan fungsi kepemimpinan lainnya. Hal ini terkait dengan karakteristik budaya organisasi sekolah sebagai lingkungan pendidikan yang membentuk sumber daya manusia yang berkualitas yang dilandasi prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dan fleksibilitas. Karena itu dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sekolah saat ini dan di masa depan perlu dikembangkan karakteristik kepemimpinan pendidikan transformasional.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Wuradji (2008: 52) sebagai berikut:

- a. Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi.
- b. Mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras, mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin, dan motivasi untuk maju.
- c. Mampu membangun kesadaran berorganisasi pada para pengikutnya dengan mengembangkan rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*), dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*), serta membangun kemauan untuk meraih prestasi setinggi-tingginya.
- d. Mampu memberikan perlindungan (*ngayomi*) dan menciptakan rasa aman dikalangan pengikutnya.



- e. Mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya.
- f. Menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dalam proses pengambilan keputusan.
- g. Memperjuangkan kebutuhan pengikutnya.
- h. Kepemimpinan transformasional mengandung komponen kharismatik, yaitu pemimpin mampu memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi dengan ikhlas, sehingga pengikutnya memiliki rasa “wajib” untuk mentaati semua perintah dan arahnya, dalam hal ini setiap perintah dan instruksi pemimpin selalu dianggap benar dan tepat.
- i. Selalu berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme, tidak sekedar “asal jalan” dan dapat meyakinkan pengikutnya bahwa apa yang dicita-citakannya tersebut (idealisme) pasti akan tercapai.
- j. Pengikutnya selalu memuja-muja akan kemampuan dan keunggulan pemimpinnya.
- k. Pemimpin menempatkan diri sebagai agen perubahan (*change agent*).
- l. Pemimpin transformasional selalu belajar terus sepanjang hidupnya (*they are life long learners*).
- m. Memiliki kemampuan menangani masalah-masalah kompleks, sulit diprediksi, tidak berketentuan, serta masalah yang membingungkan.
- n. Mereka sangat menghargai potensi, kebutuhan, dan aspirasi pengikutnya.
- o. Memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menanggung resiko atas keputusan yang diambil, dan melawan tantangan yang sekiranya menghambat transformasi.

Menurut Bass & Avolio (Usman, 2008: 281) Karakteristik kepemimpinan transformasional dapat dikelompokkan menurut lima komponen kepemimpinan dalam teori kepemimpinan transformasional, yaitu komponen *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *charisma*.

Komponen *idealized influence*, (1) melibatkan para staf guru dan pegawai dan stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah. (2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Komponen *inspirational motivation*, yaitu (1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial, (2) lebih menekankan

pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, (3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk selalu lebih maju, (4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, (5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, (6) mengembangkan kerjasama tim yang kuat dan kompak.

Komponen *intellectual stimulation*, yaitu (1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transoaran, mandiri, dan berkeadilan, (2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah, (3) kepemimpinan yang mendidik, (4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.

Komponen *individualized consideration*, yaitu (1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kebutuhan para anggota, (2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, (3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Komponen *charisma*, yaitu (1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, (2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, (3) memiliki sifat kebapaan (*paternalistik*) yaitu tegas, arif dalam mengambil

keputusan dan sifat keibuan (*maternalistik*) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.

Selain itu Usman (2008: 272) menambahkan bahwa seorang kepala sekolah juga mempunyai peran personal, dalam arti memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia (*charisma*), pengembang budaya (*inspirational motivation*), keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (*intellectual stimulation*), kendali diri dalam menghadapi persoalan, bakat dan minat sebagai pemimpin (*charisma*).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut tampak bahwa fungsi kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah sangat penting bagi kehidupan sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak utama semua proses pendidikan yang berlangsung di sekolah. Karena itu fungsi kepemimpinan kepala sekolah harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan kelima aspek seperti yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (Usman, 2008: 281) dalam fungsi kepemimpinan transformasional. Hal ini akan menjadi pendorong utama pemberdayaan para guru dan pegawai untuk berkinerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

#### **D. Hasil Penelitian yang Relevan**

Sentot Imam Wahjono (2011) dalam penelitiannya yang berjudul Kepemimpinan Transformasional di Sekolah-Sekolah Muhammadiyah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menghindari gaya kepemimpinan yang *laissez-faire* yang cenderung membiarkan kepala sekolah berbuat apa saja tanpa kontrol yang terukur seperti halnya pada pola kepemimpinan sosial yang pada

umumnya terjadi pada persyarikatan, induk organisasi yang menaungi dan memiliki sekolah-sekolah Muhammadiyah, maka diperlukan penerapan pola kepemimpinan transformasional yang mencakup ciri-ciri pemimpin transformasional seperti menunjukkan penghargaan terhadap para bawahan, mampu memahami bawahan, mampu mengestimasi kemampuan bawahan, mampu memberi contoh bagaimana mengatasi hidup, bangkit dari kekecewaan, belajar dari kegagalan, dan terus maju, gigih dalam menghadapi kesusahan (kemalangan) mampu menumbuhkan rasa kagum bawahan.

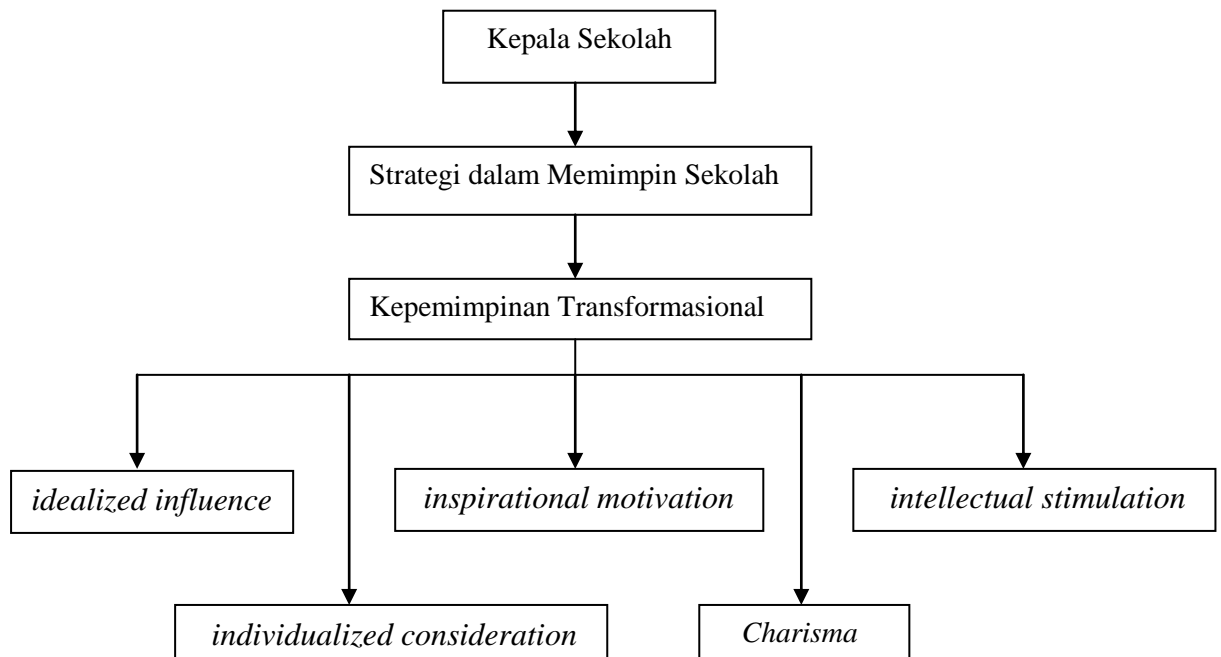
Suparno (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional: Studi Korelasional antara Komunikasi Persuasif, Motivasi Berprestasi dan Pengetahuan Manajerial dengan Kepemimpinan Transformasional Kepala SMP Negeri di Provinsi Banten*. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa (a) terdapat hubungan positif antara komunikasi persuasif dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika komunikasi persuasif ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (b) terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika motivasi berprestasi ditingkatkan, meningkatkan pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (c) terdapat hubungan positif antara pengetahuan kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika pengetahuan kepala sekolah ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (d) terdapat hubungan positif secara bersama-sama antara komunikasi persuasif, motivasi berprestasi, dan pengetahuan kepala

sekolah dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika komunikasi persuasif, motivasi berprestasi, dan pengetahuan kepala sekolah ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Wahyu Fitri Hapsari (2012) dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Tingkat Gaji Guru Terhadap Motivasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Purworejo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 6 %. (b) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara tingkat gaji guru terhadap motivasi kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 14%. (c) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan tingkat gaji guru terhadap motivasi kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 20%.

Sumbangan yang dapat diambil dari ketiga hasil penelitian relevan di atas adalah untuk mengkaji teori-teori yang akan dibahas mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional bagi kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin di dalam suatu sekolah.

#### E. Kerangka Pikir



Gambar 1. Bagan Kerangka Berpikir

Kepala sekolah memiliki berbagai strategi dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah. Hal tersebut bergantung kepada tingkat pendidikan, pengalaman, pemahaman terhadap kondisi dan kompetensi bawahannya serta situasi yang dihadapinya. Kepala sekolah diharapkan dapat mampu mengelola segala sumber daya baik manusia maupun non manusia secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan sekolah.

Paradigma kepemimpinan kepala sekolah profesional sangat diperlukan. Strategi kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional mengandung lima kompoenen pokok yaitu penelitian ini nantinya akan mendeskripsikan mengenai kepemimpinan

transformatif kepala sekolah yang dilihat dari lima komponen pokok kepemimpinan transformatif yaitu komponen *idealized influence*, *inspirational influence*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *charisma*.

Komponen *idealized influence*, yaitu (1) melibatkan para staf guru dan pegawai dan stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah. (2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Komponen *inspirational motivation*, yaitu (1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial, (2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, (3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk selalu lebih maju, (4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, (5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, (6) mengembangkan kerjasama tim yang kuat dan kompak.

Komponen *intellectual stimulation*, yaitu (1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, (2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah, (3) kepemimpinan yang mendidik, (4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.

Komponen *individualized consideration*, yaitu (1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kebutuhan para anggota, (2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, (3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Komponen *charisma*, yaitu (1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, (2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, (3) memiliki sifat kebapaan (*paternalistik*) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan (*maternalistik*) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.

## **F. Pertanyaan Penelitian**

### *1. Idealized Influence*

- a. Bagaimana kepala sekolah melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?
- b. Apa saja kendala yang dihadapi?
- c. Bagaimana kepala sekolah mengatasi kendala tersebut?

### *2. Inspirational Motivation*

- a. Bagaimana kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial?
- b. Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?
- c. Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah?



3. *Intellectual stimulation*

- a. Bagaimana cara menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?
- b. Apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah agar tercipta hubungan yang harmonis?

4. *Individualized consideration*

- a. Bagaimana cara mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?
- b. Bagaimana sikap kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan guru dan karyawan?

5. *Charisma*

- a. Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya ?
- b. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?

### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yaitu *penelitian* yang bermaksud untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan berbagai cara melibatkan berbagai metode yang ada (Moloeng, 2012: 5). Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data/gambaran yang objektif, faktual, akurat dan sistematis, mengenai masalah yang akan dikaji oleh peneliti. Penelitian ini menggambarkan mengenai penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SMP Negeri 4 Yogyakarta.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri 4 Yogyakarta. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November 2015 – Desember 2016.

#### **C. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian merupakan orang-orang yang dianggap mampu dan memberikan informasi yang selengkap-lengkapnyanya dan berkaitan dengan bidang yang diteliti, sehingga data yang diperoleh diakui kebenarannya. Pihak-pihak yang menjadi informan penelitian di SMP Negeri 4 Yogyakarta ini adalah kepala sekolah, 3 guru, 2 karyawan, dan 2 siswa.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, tanpa mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono, 2009: 300). Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa metode, yaitu:

1. Metode *interview* (wawancara)

Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai (Bungin, 2007:108). Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh data mengenai kepemimpinan transformasional yang ada di SMP Negeri 4 Yogyakarta. Metode wawancara ini dilakukan kepada Kepala Sekolah, guru, karyawan, dan siswa dengan cara berdialog langsung untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

2. Metode observasi

Observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan (Bungin, 2007: 115). Metode observasi ini dilakukan untuk mengamati sumber-sumber yang ada di sekolah untuk memperoleh data tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Kegiatan observasi yang dilakukan di SMP Negeri 4 Yogyakarta diperoleh data mengenai suasana lingkungan sekolah, suasana kelas, dan iklim kerja di ruang guru.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi ini digunakan penulis untuk memperoleh data berupa dokumen-dokumen dan gambar sebagai pendukung penelitian yang dapat memperkaya hasil penelitian. Dalam kegiatan dokumentasi yang dilakukan di SMP Negeri 4 Yogyakarta diperoleh data mengenai sejarah sekolah, letak geografis, program kegiatan sekolah, ketersediaan fasilitas, tenaga pendidik dan kependidikannya, kurikulum, sarana prasarana, dan struktur organisasi yang dimiliki oleh SMP Negeri 4 Yogyakarta.

#### **E. Instrumen Pengumpulan Data**

Peneliti menggunakan instrumen pengumpulan data untuk memperoleh data tentang kepemimpinan transformasional di SMP Negeri 4 Yogyakarta. Berikut kisi-kisi yang dapat dijabarkan :

Tabel 1. Fokus Pengumpulan Data

Aspek	Sub Aspek	Sumber Data	Metode
<i>Idealized Influence</i>	Pelibatan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Pemberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah		
	Kendala yang ditemukan		
	Cara mengatasi kendala yang ditemukan		
<i>Inspirational Motivation</i>	Penerapana gaya kepemimpinan (demokratis, partisipatif, dan kolegial)	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Suasana yang tercipta dalam lingkungan kerja dan sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
		Lingkungan kerja dan sekolah	Pengamatan
	Nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
		Lingkungan kerja dan sekolah	Pengamatan
<i>Intellectual stimulation</i>	Cara menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Pendekatan yang dilakukan dalam menciptakan hubungan yang harmonis		
<i>Individualized consideration</i>	Cara mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Cara pemenuhan kebutuhan guru dan karyawan		
<i>Charisma</i>	Cara pengembangan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Cara pemecahan masalah		

## **F. Keabsahan Data**

Menurut Sugiyono (2014: 430) untuk mendapatkan validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif dapat menggunakan uji keabsahan data. Keabsahan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan menanyakan mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional yang dijalankan di SMP Negeri 4 Yogyakarta terkait dengan empat komponen kepemimpinan transformasional kepada Kepala Sekolah kemudian dilakukan *cross check* kepada beberapa guru dan siswa mengenai hal yang sama. Triangulasi metode dalam penelitian ini yaitu pada saat menggali informasi mengenai kepemimpinan transformasional tidak hanya melalui wawancara saja tetapi dilakukan *cross check* melalui observasi dan pencermatan dokumen.

## **G. Teknik Analisa Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi dari Miles & Huberman (1994: 10) yaitu teknik analisis data dilakukan secara interkatif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Kegiatan analisis data pada penelitian ini yaitu dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, display data, dan kesimpulan atau verifikasi.

### **1. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengumpulan data diperoleh dari beberapa sumber, baik wawancara menggunakan media perekam

ataupun tertulis, sedangkan observasi dan dokumentasi dengan bantuan kamera foto maupun dokumen berupa catatan atau makalah untuk memudahkan analisis. Hasil wawancara nantinya akan dianalisis dan dipadukan dengan hasil pencermatan observasi dan dokumentasi.

## 2. Reduksi Data

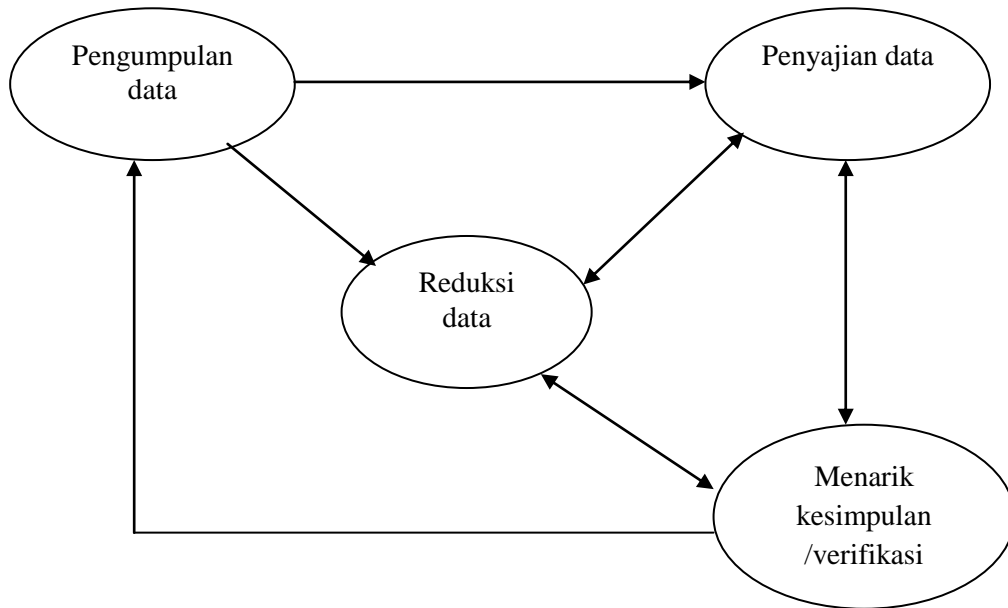
Reduksi data merupakan proses pemilihan dan penyederhanaan data “kasar” yang ditemukan dalam catatan-catatan tertulis di lapangan. Proses yang dilakukan yaitu merangkum hasil wawancara, pengamatan, dan hasil dokumentasi yang diperoleh di lapangan, kemudian dikelompokkan untuk dipilih hal-hal yang penting dan membuang hal yang tidak diperlukan. Tahap ini meliputi *editing*, *koding*, dan tabulasi data.

## 3. Penyajian Data

Penyajian data yaitu membatasi suatu “penyajian” sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dapat disampaikan secara naratif dalam bentuk teks, selain itu dapat pula dalam bentuk tabel atau gambar.

## 4. Menarik Kesimpulan/Verifikasi

Seluruh data yang terkumpul setelah data disajikan, peneliti memberikan makna, tafsiran, argumen, dan membandingkan data menjadi korelasi antara satu komponen dengan komponen lainnya, kemudian dari semua itu ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari setiap permasalahan yang ada (Miles & Huberman, 1994: 10-12).



Gambar 2. Komponen dalam Analisis Data: Model Interaktif  
Sumber: Miles & Huberman (1994: 12)



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Latar Belakang Objek Penelitian**

##### **1. Identitas SMP Negeri 4 Yogyakarta**

Secara geografis SMP Negeri 4 Yogyakarta terletak ditengah-tengah kota Yogyakarta dekat dengan wisata budaya (kraton), 500 m dari pusat pertumbuhan ekonomi (Malioboro), dan dekat dengan pusat pemerintahan kota maupun propinsi. Tepatnya terletak di jalan protokol (Jl. Hayam Wuruk 18 Yogyakarta). Letak geografis tersebut sangat memungkinkan sekolah menjaring siswa dari seluruh penjuru kota. Letak/posisi SMP Negeri 4 Yogyakarta yang cukup strategis inilah, disatu sisi memiliki nilai positif (mudahnya mengakses informasi dan transformasi). Disisi lain memiliki kelemahan, diantaranya harus berkompetisi menjaring siswa baru, yaitu dengan sekolah-sekolah negeri maupun swasta yang cukup banyak di sekitar SMP Negeri 4 Yogyakarta. Kelemahan yang lain adalah tidak mampu memperluas lahan sekolah karena berada di pemukiman yang padat penduduk, sehingga mau tidak mau pengembangan sekolah dilakukan secara vertikal (membangun gedung dua atau tiga lantai). Dari segi demografis, mata pencaharian para orangtua siswa sangat bervariasi. Sebagai karyawan swasta menduduki peringkat pertama, berikutnya PNS, Wiraswasta, dan sektor jasa informal. Hal ini dikarenakan orang tua siswa sebagian besar bertempat tinggal dikota yang merupakan pusta pertumbuhan ekonomi dan pusat pemerintahan.

Namun demikian orang tua siswa memiliki kepedulian yang sangat tinggi terhadap dunia pendidikan dan dalam pengembangan sekolah, hal ini tercermin dalam kontribusi Komite Sekolah (orang tua siswa) dalam memberikan dukungan

dan partisipasinya pada setiap program sekolah, khususnya pada program peningkatan mutu kelulusan dan program pengembangan sekolah yang meliputi:

- a. Bidang akademik;
- b. Bidang ketrampilan tata boga, tata busana;
- c. Ketrampilan kerajinan;
- d. Bidang seni budaya khususnya seni karawitan dan seni tari;
- e. Pengembangan bidang non akademik.

Adapun profil dari SMP Negeri 4 Yogyakarta sebagai berikut:

Nama Sekolah	: SMP Negeri 4 Yogyakarta
NSS	: 231046003001
NIS	: 200050
Type Sekolah	: B2
Nilai Akreditasi Sekolah	: 89,6 (A)
Alamat Sekolah	: Jalan Hayam Wuruk 18 Yogyakarta
Kelurahan	: Bausasran
Kecamatan	: Danurejan
Kota	: Yogyakarta
Propinsi	: Daerah Istimewa Yogyakarta
Kode Pos	: 55211
Nomor Telepon / fax	: 0274 - 513079 / 0274 – 513079
Email	: <a href="mailto:smp_4_yogyakarta@yahoo.com">smp_4_yogyakarta@yahoo.com</a>

SMP Negeri 4 Yogyakarta sebagai unit penyelenggara pendidikan disamping mendayagunakan potensi yang ada, juga senantiasa memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan diantaranya:

- a. Pengaruh globalisasi terhadap perubahan perilaku dan moral manusia.
- b. Perubahan pandangan dan kesadaran masyarakat terhadap pendidikan.
- c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- d. Semakin cepatnya arus perubahan dan mobilitas lintas sektor.
- e. Era informasi dan komunikasi memegang peranan penting.
- f. Perlunya ketrampilan hidup dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan dokumen visi misi SMP Negeri 4 Yogyakarta, ada beberapa visi dan misi yang harus dicapai yaitu sebagai berikut:

1. Visi : Beriman, Berilmu, Kreatif, dan Terampil

Visi tersebut mencerminkan profil dan cita-cita sekolah:

- a. Mengamalkan agam yang dianutnya serta berinteraksi sesuai dengan kaidah dan norma-norma yang dijunjung.
- b. Berwawasan kelimuan ke masa depan dengan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tetap berpijak pada jati diri.
- c. Komitmen seluruh warga sekolah menjaga suasana lingkungan yang kondusif dengan memanfaatkan potensi yang ada.
- d. Mendorong semangat melakukan inovasi untuk mencapai perubahan yang lebih baik.
- e. Memiliki keunggulan di bidang keterampilan dan kompetatif.

2. Misi : Dengan iman dan taqwa serta disiplin, mewujudkan insan yang cerdas dan terampil untuk meraih prestasi prima.

Misi diatas dijabarkan dalam program kegiatan jangka panjang yang meliputi:

- a. Melaksanakan penghayatan dan pengamalan agama serta pembiasaan nilai-nilai akhlak mulia dan budi pekerti luhur.
- b. Menegmbangkan kesadaran akan hak dan kewajiban sebagai warga negara serta pelestarian budaya setempat.
- c. Melaksanakan pengembangan kurikulum dalam upaya peningkatan mutu pendidikan bagi siswa.
- d. Melaksankan proses pembelajaran dan bimbingan yang optimal dalam upaya peningkatan ilmu dan prestasi siswa sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
- e. Menerapkan inovasi model-model pembelajaran bagi anak berprestasi, bermasalah, dan kelompok anak lainnya untuk tercapainya ketuntasan belajar bagi siswa.
- f. Meningkatkan saran dan prasarana pendidikan, media dan sumber bahan pembelajaran dalam upaya peningkatan standar pelayanan minimal.
- g. Meningkatkan kompetensi tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan.
- h. Menciptakan suasana lingkungan belajar yang kondusif.
- i. Menjalin kerjasama vertikal dan horisontal untuk mengembangkan potensi sekolah.
- j. Meningkatkan prestasi, kreasi dan apresiasi dalam bidang kegiatan non akademik.

- k. Melaksanakan pengembangan kreatifitas keterampilan kerumahtanggaan dan kerajinan tangan bagi siswa.

## **2. Sejarah SMP Negeri 4 Yogyakarta**

SMP Negeri 4 Yogyakarta merupakan alih fungsi dari SKKP Negeri Yogyakarta dengan SK No. 0259/O/1994 tanggal 5 Oktober 1994 dengan nama SMP 18 Yogyakarta, kemudian dengan SK No. 034/O/1997 tanggal 07 Maret 1997 berubah nama menjadi SLTP 4 Yogyakarta. Mulai tahun pelajaran 2003/2004 nama sekolah menjadi SMP Negeri 4 Yogyakarta sampai saat ini. Dari aspek historis menjadikan SMP 4 Yogyakarta memiliki potensi yang besar di bidang ketrampilan kerumahtanggaan, pariwisata dan ketrampilan kerajinan. Keberhasilan di bidang ini sudah dibuktikan dengan banyaknya lulusan yang dapat melanjutkan sekolah ke SMU dan SMK Negeri. Seiring berjalannya waktu SMP Negeri 4 Yogyakarta kini menjadi sekolah negeri yang sama seperti SMP pada umumnya disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku, keberadaan sekolah juga sangat erat kaitannya dengan Kraton Yogyakarta dan Kota Yogyakarta sebagai kota pelajar dan kota wisata budaya. Gedung yang saat ini ditempati SMP 4 Yogyakarta merupakan salah satu warisan budaya yang dilindungi (Cagar Budaya).

## **3. Keadaan Personil SMP Negeri 4 Yogyakarta**

Kualifikasi tenaga pendidik di SMP Negeri 4 Yogyakarta saat ini 90% guru pendidikan S-1 dari jumlah keseluruhan guru tetap yaitu 41 orang. Dari jumlah tersebut baru ada 85% guru yang menguasai media pembelajaran menggunakan

aplikasi komputer. Sementara perkembangan IPTEK saat ini menuntut tenaga pendidik untuk mampu dan menguasai media pembelajaran audio visual dan digital, dimana materi dan perangkat pembelajaran tersimpan dalam CD, *flasdisk*, dan laptop masing-masing guru. Hal ini menjadi kendala bagi guru yang belum ‘‘mengetahui’’ media tersebut.

Tenaga kependidikan, karyawan dan pustakawan sudah banyak yang terampil dalam mengoperasikan komputer. *Database* sementara menggunakan tenaga administrasi *outsourcing* dan dibantu kepegawaian untuk entry semua data guru, karyawan dan siswa.

#### 4. Keadaan Sarana Prasarana SMP Negeri 4 Yogyakarta

Tabel 2. Data Ruang Belajar

No.	Jenis Ruangan	Jumlah	Ukuran (m <sup>2</sup> )	Kondisi
1.	Ruang Kelas	15	63	Baik
2.	Perpustakaan	1	60	Baik
3.	Ketrampilan	3	327	Baik
4.	Kesenian	1	36	Baik
5.	Laboratorium IPA	1	84	Baik
6.	Laboratorium Komputer	1	84	Baik
7.	Laboratorium Bahasa	1	84	Baik
8.	Ruang Multimedia	-	-	-
9.	Ruang Serbaguna	-	-	-

Tabel 3. Data Ruang Kantor

No.	Jenis Ruangan	Jumlah	Ukuran (m <sup>2</sup> )	Kondisi
1.	Ruang Kepala Sekolah	1	44	Baik
2.	Ruang Wakil Kepala Sekolah	1	-	Cukup
3.	Ruang Guru	1	60	Baik
4.	Ruang Tata Usaha	1	60	Baik
5.	Ruang Tamu	-	-	-

Tabel 4. Data Ruang Penunjang

No.	Jenis Ruangan	Jumlah	Ukuran (m <sup>2</sup> )	Kondisi
1.	Gudang	1	15,6	Baik
2.	Dapur	1	-	-
3.	Reproduksi	-	-	-
4.	WC Guru	2	3	Baik
5.	WC Siswa	8	9	Baik
6.	BK	1	21,5	Baik
7.	UKS	1	21,5	Baik
8.	PMR/ Pramuka	-	-	-
9.	OSIS	1	-	-
10.	Lapangan Olahraga	-	-	-
11.	Lapangan Upacara	1	675,5	Baik
12.	Tempat Ibadah	1	41,25	Baik
13.	Ruang Ganti	-	-	-
14.	Koperasi	1	9,5	Baik
15.	Hall/ Lobby	-	-	-
17.	Ruang Kendaraan	1	126	Baik
18.	Rumah Penjaga Sekolah	1	20	Baik
19.	Kantin	1	21	Baik
20.	Pos Jaga	1	2	Baik

## B. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di SMP Negeri 4 Yogyakarta Fasilitas yang ada di SMP N 4 Yogyakarta antara lain terdiri dari tempat olahraga, tempat ibadah, tempat kesenian, kantin, koperasi sekolah, dan mobil APV sebagai infentaris sekolah. Ruang di SMP Negeri 4 Yogyakarta tidak sesuai dengan denah ruang yang ada di papan denah, karena ada beberapa ruang yang ditambah, namun masih sesuai dengan daya tampung siswa yang ada. Mulai dari ruang depan sebelah kanan yang di isi oleh ruang Kepala Sekolah sebelah utara oleh ruang TU dan ruang depan sebelah kiri diisi oleh ruang BK. Selanjutnya belakang ruang BK disii ruang UKS sebelah timur diisi oleh ruang Wakil kepala Sekolah. Dan bagian belakang sebelah timur diisi oleh ruang kelas siswa.

Jumlah ruang yang ada di SMP N 4 Yogyakarta ada 15 ruang kelas, ditambah dengan ruang BK, ruang UKS, ruang Wakil Kepala Sekolah, ruang bendahara, ruang TU, ruang Kepala Sekolah, ke bagian belakang sayap kanan ruang guru, ruang OSIS, ketimur ruang menjahit, ruang studio musik, mushola, kantin, koperasi sekolah, ruang pramuka, ruang PMR namun dalam pemakaian masih kurang maksimal. perpustakaan, ruang AVA (*audio visual aid*), laboratorium IPA, kemudian naik ke lantai 2 ada laboratorium bahasa. Jadi total kesekuruhan jumlah ruang kurang lebih ada 19 ruang.

Terkait dengan kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta, Burn dalam Komariah dan Triatna (2006: 20) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.” Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Kepemimpinan transformasional memiliki lima komponen sebagaimana dijelaskan di Bab II, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual stimulation*, *Individualized consideration*, dan *charisma*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMP Negeri 4 Yogyakarta mengenai



kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat diuraikan sebagai berikut:

### **1. Komponen *Idealized Influence***

Komponen kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized Influence* mempunyai indikator bahwa seorang kepala sekolah harus mampu melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah, dan melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, Komponen *Idealized Influence* sudah dimiliki oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yang dijelaskan pada hasil wawancara dengan kepala sekolah dan staf Tata Usaha, bahwa kepala SMPN 4 Yogyakarta

Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 27 Januari 2016.

“Semua program melibatkan warga sekolah, kalau ada program kami terlebih dahulu mengumpulkan semua waka seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, BK, kita koordinasi dulu kemudian baru kita *floor* kan ke semua guru, apakah ada masukan dari guru atau tidak untuk perbaikan”.

“Semua kan harus terlibat, kebetulan kemarin visi baru kami rubah itu melibatkan semua guru, mendatangkan pengawas pembina, komite sekolah, tokoh masyarakat sekitar sekolah. Visi yang sudah jadi draftnya kami tayangkan untuk diperbaiki”.

Hal tersebut juga dibenarkan oleh staf Tata Usaha pada wawancara pada tanggal 28 Januari 2016.

“Betul, dalam penyusunan visi misi kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah, guru, dan juga OSIS”.

Hal tersebut juga dibenarkan oleh guru yang di wawancarai pada tanggal 28 Januari 2016.

“Iya kepala sekolah selalu melibatkan para guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah”.

“Iya selalu, jadi ada workshop mengenai penyusunan visi misi. Jadi ketika visi, misi kurang sesuai, kita evaluasi, yang sebelumnya para staf memberikan hasil EDS. Kita rekapitulasi, yang nantinya dirundingkan bersama komite dan pengawas sekolah”.

Keterlibatan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak ada kendala, tetapi dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah masih ada kendala yaitu kurangnya koordinasi, hal tersebut diungkapkan oleh kepala sekolah dalam wawancara pada tanggal 27 Januari 2016.

“...kan kita ada keterbatasan ya namanya manusia yaitu hambatan terkait pelaksanaan visi, misi, tujuan dan program kegiatan sekolah yang tidak disengaja yaitu kurangnya koordinasi”.

“Terkait dengan kendala, kita melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kita selalu bersama-sama dalam mengembangkan sekolah, koordinasi rutin yaitu setiap Sabtu selalu ada rapat rutin”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah melibatkan semua wakil kepala sekolah yang ada, baik wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah. Kepala sekolah bersama mereka membuat draft yang nantinya akan di floorkan kepada guru dan karyawan, apakah ada perbaikan atau tidak. Selain melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi dan program kegiatan sekolah, kepala sekolah juga melibatkan pengawas pembina, komite sekolah, dan tokoh masyarakat sekitar sekolah. Semua yang dilibatkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, program kegiatan sekolah

diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, penyampaian pendapat ini meliputi isi, maksud, dan bahasa yang digunakan dapat dimengerti atau tidak.

Terkait dengan pelaksanaan program kegiatan sekolah, masih ada kendala yang dihadapi yaitu kurangnya koordinasi sehingga pencapaian program kegiatan sekolah terkadang berjalan tidak sesuai harapan baik itu waktu pelaksanaan yang mundur dari yang dijadwalkan, tetapi kepala sekolah selalu berusaha untuk dapat meminimalisir segala kendala dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah, kepala sekolah mengadakan rapat rutin yang tidak hanya membahas program kegiatan sekolah, tetapi juga masalah-masalah terkait dengan pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Rapat rutin ini diadakan setiap seminggu sekali pada hari Sabtu setelah para siswa sudah pulang. Rapat rutin ini merupakan bentuk upaya untuk mencegah adanya kendala yang dihadapi terkait permasalahan sekolah. Kendala tersebut diselesaikan dengan melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kepala sekolah beserta guru dan karyawan selalu bersama-sama dalam mengembangkan sekolah.

Tabel 5. Komponen *Idealized influence*.

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta
1.	Melibatkan guru, karyawan, dan stakeholder dalam penyusunan visi, misi, tujuan dan rencana strategis	Kepala sekolah selalu melibatkan guru, karyawan, pengawas pembina, komite sekolah dan tokoh masyarakat baik dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah.
2.	Mengutamakan mutu terencana, sistematis dan berkesinambungan	Selalu mengadakan rapat rutin terkait dengan kendala yang dihadapi dalam program kegiatan sekolah.

## 2. Komponen *Inspirational motivation*.

Komponen kedua dari kepemimpinan transformasional yaitu *Inspirational Motivation* mempunyai indikator bahwa seorang kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial, serta mampu menanamkan nilai-nilai positif dalam lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, kepala SMPN 4 Yogyakarta memiliki *Inspirational Motivation*, hal ini dijelaskan pada proses wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 27 Januari 2016.

“Kalau saya, segala program saya *floor* kan ke guru, bagaimana nanti pendapat guru. Tapi saya sudah berusaha demokratis”.

“Suasana yang nyaman, kalau pagi itu jam 06,30 itu saya sudah di depan sekolah dibantu guru piket dan OSIS yang piket, saya kadang juga keliling sekolah”.

“Nilai-nilai yang saya tanamkan yaitu karakter seperti saling bertegur apabila bertemu, menghormati satu sama lain, membudayakan untuk mengucapkan terimakasih. Di sekolah ini kan satu tema yaitu salam tolong terimakasih maaf. Setiap kali ibu bapak memberikan KBM, anak-anak dibiasakan mengucapkan terimakasih secara serempak”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh staf Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 28 Januari 2016.

“Menurut pribadi saya, baik kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan kolegial ketiga tiganya ditempuh, kadang otoriter, partisipasi, mengingat kadang pemimpin perlu otoriter, melihat sikonnya, karena tidak bisa jika hanya salah satu yang ditempuh”.

“Saya kira kepemimpinan ibu kepala sekolah sudah bagus”.

“Dengan pendekatan kekeluargaan, sehingga bapak ibu guru karyawan merasa di *uwongke*, seperti menghargai pendapat yang disampaikan dan pekerjaan yang sudah diselesaikan, guru selalu terlibat apa yang diperintahkan kepala sekolah, kalau guru ada kesusahan, kepala sekolah tanggap untuk membantu”.

“Nilai kepribadian dan sosial seperti selalu bertegur sapa, penanaman rasa saling menghormati yang lebih tua, saling akrab satu sama lain, saya rasa banyak yang diterapkan sehingga kekeluargaan semakin erat”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh guru dalam wawancara pada tanggal 28 Januari 2016.

“Kalau menurut saya, ibu kepala sekolah berbeda-beda dalam memimpin, kadang kepek selalu demokratis, kadang juga otoriter, disesuaikan dengan sikon yang ada”.

Selain itu, guru lain juga mengungkapkan hal demikian bahwa kepala sekolah menerapkan tipe kepemimpinan secara kolaborasi, tidak hanya satu tipe kepemimpinan saja, hal ini dilakukan sesuai dengan situasi dan kondisi seperti yang diungkapkan dalam wawancara pada tanggal 29 Januari 2016.

“Yang jelas kolaborasi dalam penerapan tipe kepemimpinan, tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi”.

“Peduli lingkungan yang paling ditekankan. Sebenarnya sebelum kepala sekolah periode menjabat, sekolah ini menjadi juara sehat, jadi sudah menjadi tanggung jawab kami untuk tetap mempertahankan”.

Guru lain dalam wawancara pada tanggal 29 Januari 2016 juga mengungkapkan bahwa, kepala sekolah selalu mengajak semua warga sekolah untuk selalu mempunyai kedisiplinan terhadap aturan sekolah.

“Ibu kepala sekolah termasuk orang yang disiplin, jadi apabila ada guru dan karyawan misalnya terlambat, beliau mengamati terlebih dahulu, kalau guru dan karyawan sering melakukan pelanggaran, yang bersangkutan dipanggil secara personal”.

Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta sudah memiliki *Inspirational Motivation*, hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah tidak hanya menerapkan satu kepemimpinan tetapi kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegial juga diterapkan dalam sekolah, selain itu kepala sekolah juga menerapkan

kepemimpinan otoriter, kepemimpinan tersebut diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta antara lain nilai karakter yang positif seperti salam, sapa, dan senyum, selain itu nilai kekeluargaan juga ditanamkan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta, selain itu juga menanamkan untuk selalu peduli lingkungan dengan cara membudayakan untuk selalu membuang sampah ditempatnya dan menyediakan tempat sampah khusus untuk jenis sampah yang berbeda. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti juga melihat bahwa kepedulian kepala sekolah terhadap lingkungan tidak hanya berupa peraturan, namun beliau selalu mengajak dan mencontohkan langsung baik itu kepada guru terutama siswa yang kadang sering tidak menghiraukan apabila ada peraturan yang lebih menekankan pada kedisiplinan apalagi tentang membuang sampah.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada di SMP Negeri 4 Yogyakarta sangat kondusif terlihat dari hubungan antara guru satu dengan karyawan yang lain saling sapa dan senyum apalagi dalam penyampaian urusan kerja. Hal tersebut dapat peneliti lihat di ruang guru saat jam istirahat misalnya, terlihat para guru saling bertegur sapa dan salam, bahkan ada yang berusaha melontarkan *guyonan* agar suasana menjadi santai. Masih dalam suasana lingkungan yang ada di SMP Negeri 4 Yogyakarta terkait hubungan antara kepala sekolah dengan guru bahkan dengan siswa selalu memperlihatkan rasa kekeluargaan baik dalam bersikap antara satu dengan yang lain ataupun dalam bertutur kata, tidak terlihat ada kesan bahwa kepala sekolah sebagai leader atau

pemegang kekuasaan tertinggi di sekolah namun sebaliknya sikap kekeluargaan yang justru diperlihatkan.

Hubungan yang terjalin antara Kepala Sekolah dengan siswa disini juga sangat terlihat jauh dari sikap menjaga jarak dalam artian beliau sebagai Kepala sekolah sangat *ngayomi* terhadap siswa di SMP N 4 Yogyakarta sehingga tercipta suasana kekeluargaan antara beliau sebagai orang tua bagi anak didik di sekolah. Para siswa di SMP Negeri 4 Yogyakarta selalu diajarkan untuk selalu memberikan salam dan ramah kepada orang yang lebih tua baik yang bertemu di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Bahkan karena kedekatannya terhadap anak didik atau siswa bisa dibilang siswa menjadi agak *saru*, karena beliau sangat suka berbagi dengan siswa, misal sering membagikan makanan atau *jajan* kepada siswa. Namun sikap yang ditunjukkan oleh siswa kepada kepala sekolah masih tergolong sikap keakraban yang wajar. Pada akhir pembelajaran selesai, para siswa diajarkan untuk selalu mengucapkan terimakasih kepada guru yang mengajar pada saat itu. Motivasi yang tinggi juga diciptakan oleh kepala sekolah, pada pukul 06.30 WIB pagi, kepala sekolah sudah berada di sekolah bersama guru piket dan salah satu anggota OSIS. Hal tersebut menunjukkan salah satu contoh motivasi yang kuat dari kepala sekolah agar warga sekolah selalu bersikap disiplin.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, suasana sekolah sangat nyaman dan rasa kekeluargaan yang sangat erat antara kepala sekolah dengan warga sekolah. Pada saat istirahat atau waktu luang, kepala sekolah mengunjungi kantor guru, disana kepala sekolah berbincang-bincang dengan para guru yang ada

di kantor, bersenda gurau, dan membicarakan pekerjaan sekolah dengan suasana akrab dan santai. Kepala sekolah terlihat tidak merasa sebagai seseorang yang paling ditakuti, tetapi sebagai teman dan tempat mencurahkan permasalahan tugas yang dimiliki oleh para guru dan karyawan, sesekali kepala sekolah menanyakan kepada beberapa guru dan karyawan apakah ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atau tidak.

Tabel 6. Komponen *Inspirational motivation*.

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta
1.	Menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan kolegial	Kepala sekolah tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan tapi selalu melihat situasi dan kondisi yang dihadapi.
2.	Mengembangkan suasana kerja yang kondusif, rileks, dan motivasi intrinsik dalam peningkatan produktivitas kerja.	Selalu bergabung dengan guru dan karyawan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan
3.	Mengembangkan nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, berbagi kreativitas dan ide-ide baru.	Nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah SMP N 4 Yogyakarta antara lain saling salam, sapa, senyum.

### 3. Komponen *Intellectual stimulation*.

Komponen *Intellectual stimulation* mempunyai indikator bahwa seorang kepala sekolah harus dapat menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif dan menciptakan hubungan yang harmonis. Komponen tersebut dimiliki oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta, hal ini berdasarkan proses wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 27 Januari 2016.



“Saya dalam mengembangkan budaya kerja yang positif yaitu harus dekat dengan guru dan tidak menggurui, tapi mengajak kerjasama, penanaman disiplin dalam penuntasan pekerjaan, kalau sudah ditargetkan tanggal sekian harus selesai ya harus diselesaikan, tanggung jawab dengan pekerjaan yang dimiliki’.

“Setiap pagi atau istirahat saya selalu menyempatkan ke ruang guru, mengobrol bersama, makan bersama, selalu memberikan salam kepada guru atau siswa”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh staf Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 29 Januari 2016.

“Kepala sekolah sudah mengembangkan budaya positif yang sudah bagus sekali, contohnya nilai-nilai seperti menghormati, akrab tetapi tetap ada *unggah ungguh* jadi nyaman, kemudian kita menerapkan untuk alisa, aksi lihat sampah, kita ambil. Beliau juga mencontohkan, biasanya anak-anak mengikuti apa yang dicontohkan. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah seperti kekeluargaan, beliau kadang seperti teman, pemimpin, ibu kepala sekolah *ngemong* kepada guru, karyawan, dan juga siswa”.

Hal demikian juga diungkapkan oleh guru dalam wawancara pada tanggal 30 Januari 2016. “Pendekatan dengan para guru dan karyawan agar selalu mempunyai hubungan harmonis satu sama lain, selalu akrab, menghargai pekerjaan guru dan karyawan”.

Guru lain juga mengungkapkan dalam wawancara bahwa kepala sekolah menanamkan untuk selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cekatan, tepat waktu, dan selalu mengutamakan kerja secara tim dan harus sesering mungkin melakukan koordinasi. Hal demikian diungkapkan dalam wawancara pada tanggal 29 Januari 2016.

“Kepala sekolah membudayakan untuk selalu harus tepat waktu dan cekatan dalam penyelesaian tugas”.

“Ibu kepala sekolah selalu mengutamakan kerja secara tim, selalu menanamkan sebisa mungkin pekerjaan diselesaikan sesegera mungkin dan tepat waktu, selain itu juga selalu mengajak koordinasi”.

Hubungan yang harmonis tidak hanya diciptakan untuk guru dan karyawan saja, tetapi kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, hal demikian diungkapkan oleh guru dalam wawancara pada tanggal 30 Januari 2016.

“Ibu kepala sekolah dekat dengan para guru dan karyawan, dengan siswa lebih dekat lagi, karena ibu kepala sekolah selalu *care*, karena terlalu dekatnya, para siswa memanggil ibu kepala sekolah dengan sebutan bunda, jadi para siswa lebih nyaman dengan beliau”.

“Ibu kepala sekolah orangnya *fun*, familiar sama semuanya. Beliau banyak waktu untuk ke ruang guru, juga sering ke waka, jadi suka untuk berkoordinasi”.

Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta memiliki *Intellectual stimulation* hal ini dibuktikan dengan mengembangkan budaya kerja positif dengan cara lebih mendekati para guru untuk menciptakan suasana yang dekat dan kekeluargaan, kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. Kepala sekolah juga selalu menanamkan untuk mengutamakan kerja secara tim dan mengajak untuk rutin berkoordinasi. Kepala sekolah juga tidak hanya memberi contoh, tetapi juga melaksanakan apa yang dicontohkan olehnya. Kepala sekolah juga bisa menjadi teman, pemimpin, dan ibu yang *ngemong* kepada guru dan karyawan, kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, kedekatan yang diciptakan membuat para siswa selalu nyaman untuk bersekolah. Para siswa sudah menganggap ibu kepada kepala sekolah, yang selalu siap mendengarkan keluhan siswa, selalu dapat diajak bercanda membuat suasana yang menyenangkan.

Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta sebagai seorang pemimpin menciptakan suasana kekeluargaan dan budaya kerja yang positif agar para guru dan karyawan

merasa nyaman dalam bekerja, suasana nyaman ini diharapkan dapat berpengaruh baik terhadap hasil kerja yang ditunjukkan oleh para guru dan karyawan.

Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta menanamkan kebiasaan untuk selalu membuang sampah pada tempatnya, di setiap sudut sekolah juga disediakan tempat sampah yang dibedakan menjadi tempat sampah untuk sampah kering dan sampah basah. Kepala sekolah tidak hanya menyuruh, tetapi juga selalu membiasakan diri sendiri untuk selalu membuang sampah. Setiap pada saat pelajaran dimulai, kepala sekolah selalu berkeliling untuk melihat kebersihan sekolah, fasilitas sekolah apakah ada yang rusak atau tidak, berbincang-bincang dengan tukang kebun sekolah terkait dengan pengelolaan kebersihan dan taman sekolah. Pada waktu istirahat, kepala sekolah juga sesekali berkumpul dengan para siswa yang sedang duduk-duduk di depan kelas atau taman sekolah, mereka bersenda gurau dan saling berdiskusi mengenai kesulitan-kesulitan mata pelajaran yang dihadapi para siswa.

Tabel 7. Komponen *Intellectual stimulation*.

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta
1.	Pengembangan budaya kerja positif, etos kerja, disiplin, dan berkeadilan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala sekolah menanamkan penyelesaian kerja secara cekatan, tepat waktu, dan selalu mengutamakan kerja tim</li> <li>b. Kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama.</li> </ul>
2.	Melakukan pendekatan untuk hubungan harmonis	Kepala sekolah menjadi teman, pemimpin, dan <i>ngemong</i> kepada guru dan karyawan, kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, kedekatan yang diciptakan membuat para siswa selalu nyaman untuk bersekolah. Para siswa sudah menganggap ibu kepada kepala sekolah, yang selalu siap mendengarkan keluh kesah siswa, selalu dapat diajak bercanda membuat suasana yang menyenangkan.

#### 4. Komponen *Individualized consideration*.

Komponen berikutnya dari kepemimpinan transformasional yaitu *Individualized consideration*, dalam komponen ini, kepala sekolah harus dapat mengembangkan profesionalisme guru dan karyawannya, kepala sekolah juga harus dapat memenuhi kebutuhan mereka. Berdasarkan hasil penelitian, komponen *Individualized consideration* dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta, seperti hasil wawancara sebagai berikut dengan kepala sekolah pada tanggal 27 Januari 2016.

“Untuk mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan, kita mengadakan atau mengikuti guru dan karyawan pelatihan, kita melihat

*need assessment*, dari situ kita plotkan untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan *need assessment*”.

“*Need assessment* ini dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja setahun sekali, jadi penilaian tertulis, kemudian dengan melihat pengamatan hasil kerja sehari-hari, apakah sudah sesuai harapan atau belum”.

“Beliau-beliau kan mengumpulkan perangkat pembelajaran, saya lihat kemudian ada beberapa yang masih kurang, saya menanyakan apa saja kesulitannya dan saya berusaha untuk mengarahkan. Disini kan ada MGMP intern, MGMP serumpun itu juga untuk wadah pemecahan masalah, kalau di forum MGMP intern, kita mencoba MGMP diluar”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh staf Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 29 Januari 2016.

“Biasanya guru karyawan dituntut untuk semaksimal mungkin kerjanya, sehingga sesuai apa yang diharapkan kepala sekolah. Salah satunya ada diklat, workshop dan sebagainya, kita juga pernah melakukan studi banding ke Malang contohnya”.

Hal demikian juga diungkapkan oleh guru dalam wawancara pada tanggal 30 Januari 2016.

“Mengikutkan pelatihan atau seminar, selain itu juga ada yang disuruh untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi”.

“diadakannya program keprofesian berkelanjutan untuk semua guru”.

Komponen *Individualized consideration* dimiliki oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan dengan cara mengadakan MGMP intern yaitu guru mata pelajaran yang serumpun saling berdiskusi dan membantu apabila guru lain mempunyai masalah dalam pembelajaran mata pelajaran tersebut, para guru juga mengikuti MGMP yang diadakan di luar sekolah atau MGMP eksternal yang terdiri dari guru mata pelajaran serumpun dari beberapa sekolah, MGMP eksternal ini membantu

memberikan pengetahuan yang lebih luas kepada guru mata pelajaran yang mengikutinya dan menjadi perbandingan untuk perbaikan ke depan. Selain MGMP, kepala sekolah juga mengikutkan guru dan karyawan pelatihan, workshop, studi banding, dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan profesionalisme yang dilakukan atau diikuti guru dan karyawan disesuaikan dengan *need assessment* yang telah disusun.

*Need assessment* yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta adalah dengan melihat kinerja yang dimiliki oleh para guru dan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan setiap tahun sekali, tetapi tidak hanya setiap tahun sekali, penilaian kinerja guru dan karyawan juga dilakukan melalui pengamatan kepala sekolah. Kepala sekolah melakukan pengamatan setiap hari dengan melihat keseharian, hasil kerja yang dilakukan setiap diberi tugas oleh kepala sekolah, dan masukan dari para guru dan karyawan, dari penilaian tertulis maupun pengamatan, kepala sekolah dapat menyusun *need assessment* sehingga nantinya para guru dan karyawan yang diikutkan dalam pendidikan, pelatihan, seminar, atau bahkan melanjutkan pendidikan tepat pada sasarannya.

Tabel 8. Komponen *Individualized consideration*.

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta
1.	Tanggap dan peduli pada kebutuhan guru, karyawan, dan siswa	Kepala Sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan guru, karyawan maupun siswa
2.	Mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan	Selalu mengikutkan dan mengadakan <i>workshop</i> , pendidikan dan pelatihan seperti MGMP internal maupun MGMP eksternal, dan studi banding

## 5. Komponen *Charisma*

Komponen kepemimpinan transformasional yaitu *charisma* mempunyai indikator bahwa kepala sekolah mempunyai karakter pribadi yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya. Selain itu kepala sekolah juga mampu melakukan pemecahan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, bersama-sama melibatkan guru dan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, indikator tersebut dimiliki oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta, hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan guru pada tanggal 27 Januari 2016.

“Dalam penyelesaian masalah dilakukan dengan koordinasi dan menanyakan masalah kepada guru dan karyawan secara individu atau berkelompok”.

Staf Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 29 Januari 2016 mengenai komponen *charisma* yang dimiliki oleh kepala sekolah

“Saya melihat ibu selalu memberikan contoh yang baik dalam hal apapun, termasuk dalam hal spiritual misalnya beliau sering menyempatkan melakukan sholat dhuha, padahal beliau selalu disibukkan dengan tugas-tugas evaluasi sekolah ataupun dari dinas”.

“Biasanya memanggil teman-teman yang paham akan masalah itu, sehingga masalah yang timbul selalu dimusyawarahkan, banyak melibatkan teman-teman untuk meminta pendapat”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh guru dalam wawancara pada tanggal 30 Januari 2016.

“Bu kepala selalu berusaha memberikan kemudahan kepada kami, apapun itu. Misal ada dari guru yang kurang disiplin, seperti terlambat datang, pertama beliau hanya mengamati, apabila terlambat lagi beliau menanyakan kenapa sampai datang terlambat, jadi tidak langsung menegur tanpa tahu alasan kita terlambat”.

“Kepala sekolah selalu memusyawarahkan apa saja masalah yang dihadapi di sekolah, kemudian memberi kesempatan guru dan karyawan bersama-sama menyumbangkan pikiran untuk pemecahan. Ya kepala sekolah selalu melibatkan guru dan karyawan”.

Guru lain juga mengungkapkan hal yang sama dalam wawancara pada tanggal 1 Februari 2016.

“ibu tidak pernah menegur secara langsung terhadap guru yang misal melakukan pelanggaran, seperti datang terlambat tapi beliau lihat seberapa sering kita terlambat dan menanyakan alasannya. Itupun beliau kadang minta tolong ke guru lain untuk menanyakan alasannya, jadi kita malah tidak enak, *sungkan* rasanya.

Terkait dengan komponen *charisma*, kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta berusaha selalu melakukan sikap-sikap terpuji pada diri sendiri agar bisa dijadikan contoh oleh semua warga sekolah baik itu guru, karyawan maupun siswa. Seperti misalnya beliau selalau menyempatkan solat dhuha di sela-sela jam kerja beliau yang padat akan tugas dan tanggungjawabnya. Kepada siswa kepala sekolah selalu menganjurkan untuk bersikap jujur seperti yang terlihat dalam wawancara dengan siswa pada tanggal 2 Februari 2016 sebagai berikut,

“ibu setiap apel pagi menghimbau kepada siswa bahwa harus bersikap jujur, dilarang mencontek saat ujian ataupun mencuri ide teman dalam berkarya”.

Di sekolah juga peneliti melihat ada kantin kejujuran, sebagai salah satu upaya kepala sekolah menerakapkan karakter dan pribadi yang terpuji seperti yang disebutkan diatas. Kepala sekolah juga selalu menanamkan sikap kedisiplinan pada diri sendiri agar bisa dijadikan teladan oleh para guru, karyawan maupun siswa. Kepala sekolah juga melibatkan para guru dan karyawan dalam memecahkan masalah yang dihadapi, mempercayakan untuk saling menyampaikan pendapat dalam musyawarah. Dari wawancara diatas dapat dilihat bahwa kepala sekolah punya aura kewibawaan yang memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. *Charisma* itu yang muncul karena sikap keteladanan yang



selalu kepala sekolah contohkan kepada semua warga, agar tercipta lingkungan kerja yang positif dan kondusif.

Tabel 9. Komponen *Charisma*.

No.	Indikator	Hasil Penelitian
1.	Mempunyai karakter terpuji, jujur dan dapat dipercaya	Kepala sekolah selalu bersikap mencontohkan hal kecil misalnya solat dhuha disela-sela kesibukannya. Bersikap tegas terkait dengan kewajiban dalam pelaksanaan tugas dan bersikap lembut atau bahkan <i>ngayomi</i> terlepas dari tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah.
2.	Melibatkan guru dan karyawan dalam memecahkan masalah.	Memecahkan masalah misalnya dalam kedisiplinan guru dengan cara mengamati dan menanyakan alasan kenapa sering datang terlambat.

### C. Pembahasan

Dalam suatu kelompok atau organisasi, terdapat tujuan yang ingin dicapai secara bersama. Pencapaian tujuan tersebut dapat efektif apabila melibatkan semua elemen yang ada di dalamnya, untuk menggerakkan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut, diperlukan seorang pemimpin yang akan membimbing dan mengarahkan. Seorang pemimpin diangkat karena memiliki kemampuan lebih dalam mengatur dan mengarahkan orang lain dan mampu menjadi representatif dari kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di

sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya (guru dan karyawan) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin juga harus dapat membimbing dan memberikan motivasi kepada bawahannya dalam melaksanakan tugasnya secara maksimal. Kepala sekolah juga sebagai teladan bagi semua warga sekolah baik itu guru, karyawan maupun siswa. Sehingga apa yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai contoh atau *rule model* dalam mengembangkan sumber daya, potensi, dan kegiatan yang ada di sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian di SMP Negeri 4 Yogyakarta mengenai kepemimpinan transformasional, kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta memiliki lima komponen kepemimpinan transformasional.

### **1. Komponen *Idealized Influence***

Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta melibatkan semua wakil kepala sekolah yang ada, baik wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, maupun sarana prasarana dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah. Kepala sekolah bersama mereka membuat draft yang nantinya akan di floorkan kepada guru dan karyawan, apakah ada perbaikan atau tidak. Selain guru dan karyawan yang dilibatkan, kepala sekolah juga melibatkan pengawas pembina, komite sekolah, dan tokoh masyarakat sekitar sekolah. Semua yang dilibatkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, program kegiatan sekolah diberikan

kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, penyampaian pendapat ini meliputi isi, maksud, dan bahasa yang digunakan dapat dimengerti atau tidak. Keterlibatan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak ada kendala, tetapi dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah masih ada kendala yaitu kurangnya koordinasi.

Menurut Barnawi & Arifin (2014: 78) bahwa dalam perspektif tanggung jawab kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memaksimalkan seluruh potensinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan sekolah menjadi efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel. Keberhasilan sekolah menjadi dambaan bagi semua warga sekolah, oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan secara khusus oleh kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah menjadi efektif, efisien, produktif, dan akuntabel yaitu antara lain mengomunikasikan visi sekolah secara utuh.

Visi suatu sekolah menjadi sangat penting untuk menentukan masa depan sekolah ke mana akan diorientasikan, maka perlu ada keterlibatan dari semua warga sekolah untuk menyampaikan pendapatnya dalam penyusunan visi, yang disusul dengan misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah karena pada akhirnya semua warga sekolah akan bekerja sesuai dengan visi yang dimiliki oleh sekolah. Penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak hanya melibatkan warga sekolah yaitu para guru dan karyawan, tetapi juga orang tua dan masyarakat, hal ini sudah dilakukan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yang selalu menghadirkan orang tua siswa dan tokoh masyarakat.

Menurut Andang (2014: 84-87) dalam mengembangkan sekolah, keterlibatan orang tua siswa dan masyarakat sangat dibutuhkan karena mereka juga merupakan komponen pendidikan. Kepala sekolah sebisa mungkin memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh orang tua siswa dan masyarakat untuk bisa berpartisipasi dalam pengembangan sekolah. Kepala sekolah harus menjaga hubungan yang harmonis dengan orang tua siswa dan masyarakat, karena hubungan yang harmonis akan membentuk saling pengertian antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat, saling membantu, dan saling bekerjasama dalam ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

## **2. Komponen *Inspirational Motivation***

Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta sudah memiliki *Inspirational Motivation*, hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah tidak hanya menerapkan satu kepemimpinan tetapi kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegial juga diterapkan dalam sekolah, selain itu kepala sekolah juga menerapkan kepemimpinan otoriter, kepemimpinan tersebut diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta antara lain nilai karakter yang positif seperti salam, sapa, dan senyum, selain itu nilai kekeluargaan juga ditanamkan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta.

Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah dapat mendorong guru dan karyawan untuk bersemangat dalam memperbaiki kompetensinya, selain itu penanaman nilai-nilai positif dan kondusif dalam lingkungan kerja akan mudah tertanam dan dibiasakan. Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta sudah dapat memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dilakukan. Pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan tersebut dilakukan

dengan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang tepat, ada kalanya kepala sekolah menerapkan kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegial, tetapi juga menerapkan kepemimpinan otoriter, sehingga tidak hanya satu gaya kepemimpinan saja yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Andang (2014: 45) bahwa sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik dari setiap gaya kepemimpinan yang ada, akan tetapi adanya adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar mencapai tujuan bersama yang ditetapkan. Kepemimpinan menjadi efektif apabila gaya atau tipe kepemimpinan tersebut mampu digunakan dengan baik pada saat dan tempat yang tepat, dengan mengintegrasikan secara maksimal antara produktivitas, kepuasan, pertumbuhan, dan pengembangan manusia.

### **3. Komponen *Intellectual Stimulation***

Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta memiliki *Intellectual stimulation* hal ini dibuktikan dengan mengembangkan budaya kerja positif dengan cara lebih mendekati para guru untuk menciptakan suasana yang dekat dan kekeluargaan, kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. Kepala sekolah juga tidak hanya memberi contoh, tetapi juga melaksanakan apa yang dicontohkan olehnya. Kepala sekolah juga bisa menjadi teman, pemimpin, dan ibu yang *ngemong* kepada guru, karyawan, dan juga siswa sehingga suasana kekeluargaan yang diciptakan semakin erat.

Merujuk kepada salah satu peran kepala sekolah yaitu sebagai pencipta iklim kerja, Andang (2014: 171) berpendapat bahwa budaya dan iklim kerja yang positif dan kondusif akan memungkinkan setiap guru dan karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai dengan usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta sudah menciptakan iklim lingkungan kerja yang kondusif dan positif, kepala sekolah memperlakukan guru dan karyawan sebagai teman dan tidak menggurui apabila ada guru atau karyawan yang merasa kesulitan dengan salah satu tugasnya dan menginginkan bantuan dari kepala sekolah. Guru dan karyawan merasa di-*uwongke* oleh kepala sekolah. Kepala sekolah selalu menciptakan hubungan yang harmonis dengan guru dan karyawan serta setiap ada waktu luang selalu menyempatkan diri untuk berkumpul mendekatkan diri dengan para guru dan karyawan.

#### **4. Komponen *Individualized Consideration***

Komponen *Individualized consideration* dimiliki oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan dengan cara mengadakan atau mengikuti guru dan karyawan pelatihan, workshop, dan juga studi banding. Pengembangan profesionalisme yang dilakukan atau diikuti guru dan karyawan disesuaikan dengan *need assessment* yang telah disusun.

Kepemimpinan yang kuat mengisyaratkan kepada kepala sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terutama dalam mengembangkan kompetensi guru dan karyawannya. Buku Kerja Kepala Sekolah

(Kemendiknas, 2011: 7-10), disebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Berdasarkan TUPOKSI kepala sekolah, kepala sekolah harus dapat melakukan analisis kebutuhan guru dan memantau serta menilai kinerja guru dan stafnya. Analisis kebutuhan atau *need assessment* ini sudah dilakukan oleh kepala sekolah, *need assesment* ini didasarkan oleh hasil kerja yang diperoleh oleh guru dan karyawan, apakah hasil kerja yang dimiliki sudah baik atau belum, dengan adanya *need assesment* yang dilakukan, kepala sekolah mengetahui kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi oleh guru dan karyawannya, sehingga guru dan karyawan yang harus dipenuhi kebutuhannya baik ketrampilan dan kompetensinya maka akan diikutkan dalam kegiatan pendidikan, pelatihan atau pembinaan yang dilakukan baik secara formal maupun informal.

Kegiatan pengembangan yang ditujukan kepada guru dan karyawan tentunya harus didukung oleh kepala sekolah. Nurkholis (2006: 121) bahwa kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administratif sehingga mereka bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi diberikan dalam wujud hadiah atau hukuman fisik maupun nonfisik.

Pemberian motivasi oleh kepala sekolah harus mempertimbangkan keadilan dan kelayakan.

## **5. Komponen *Charisma***

Terkait dengan komponen *charisma*, kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta berusaha menanamkan sikap-sikap terpuji yang ditujukan untuk guru, karyawan, dan siswa seperti jujur dan dapat dipercaya, agar bersama-sama mengembangkan sekolah. Kepala sekolah juga melibatkan guru dan karyawan dalam pemecahan masalah yang ada di sekolah dengan melakukan musyawarah, guru dan karyawan yang paham akan masalah tersebut nantinya akan memberikan penjelasan bagaimana cara memecahkan masalahnya dengan mempertimbangkan pendapat-pendapat yang masuk dari guru dan karyawan lainnya.

Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi dalam mewujudkan visinya harus mampu mengoptimalkan seluruh potensi yang ada terutama potensi yang dimiliki oleh guru dan karyawan. Mengoptimalkan potensi staf merupakan bentuk pemberdayaan. Kepala sekolah memberikan kepercayaan atau wewenang pekerjaan kepada guru dan karyawan untuk melakukan dan memutuskan sesuatu.

## **D. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan dalam pelaksanaannya. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Peneliti belum menggali informasi melalui wawancara kepada orang tua siswa, komite, dan masyarakat sekitar terkait permasalahan penelitian.



2. Hasil penelitian yang diperoleh belum dapat mengetahui komponen kepemimpinan transformasional yang paling sering dilakukan karena untuk mengetahui hal tersebut perlu dilakukan penghitungan prosentase setiap komponen.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Komponen *idealized influence* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah selalu melibatkan guru, karyawan, pengawas pembina, komite sekolah dan tokoh masyarakat baik dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, selalu mengadakan rapat rutin terkait dengan kendala yang dihadapi dalam program kegiatan sekolah.
2. Komponen *inspirational motivation* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan tapi selalu melihat situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah SMP N 4 Yogyakarta antara lain saling salam, sapa, senyum. Kepala sekolah selalu bergabung dengan guru dan karyawan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan.
3. Komponen *intellectual stimulation* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah menanamkan penyelesaian kerja secara cekatan, tepat waktu, dan kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama.
4. Komponen *individualized consideration* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan guru, karyawan maupun siswa, selalu mengadakan *workshop*, pelatihan seperti MGMP internal maupun MGMP eksternal, dan studi banding.

5. Komponen *charisma* yang dimiliki kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah selalu bersikap positif seperti hal kecil misalnya solat dhuha disela-sela kesibukannya, memecahkan masalah misalnya dalam kedisiplinan guru dengan cara mengamati dan menanyakan alasan kenapa sering datang terlambat. Kepala sekolah bersikap tegas terkait dengan kewajiban dalam pelaksanaan tugas dan bersikap lembut atau bahkan *ngayomi* terlepas dari tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini maka peneliti memberikan saran yaitu bahwa kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta agar selalu mempertahankan dan meningkatkan lima komponen kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinannya di SMP Negeri 4 Yogyakarta, agar sekolah dapat berkembang dan menuju sekolah yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andang. (2014). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. Yogyakarta: Arruz Media
- Barnawi & Arifin. (2014). *Kinerja guru profesional*. Yogyakarta: Arruz Media
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage: Thousand Oaks.
- Beyer, Bonnie. (2009). *An imperative for leadership preparation programs: preparing future leaders to meet the needs of students, schools, and communities. International journal of educational leadership preparation*. Vol 4 Number 1 (January-March 2009). <http://cnx.org/content/m190291/1.2?format=pdf> diakses pada tanggal 21 Desember 2015 pukul 17.30 WIB.
- Blanchard, Ken. (2007). *Leading at a higher level*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bungin, B. (2011). *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Danim, S. (2011). *Pengembangan Profesi Guru*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Danim, S & Suparno. (2009). *Manajemen dan kepemimpinan transformational kekepalasekolahan: visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internasionalisasi pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Jones, J., Jenkin, M., & Lord, S., (2006). *Developing effective teacher performance*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kemendiknas. (2011). *Buku kerja kepala sekolah*
- Komariah, Aan & Cepi Triatna. (2006). *Visionary leadership; Menuju sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusnandar. (2011). *Guru profesional implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Lunenburg, Fred C., Allan C. Ornstein. (1999). *Educational administration concepts and practices*. Belmont USA: Wadsworth/Thomson Learning.

- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Moh, Uzer Usman. (2008). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L.J. 2002. *Metodologi Peneitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2007). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurkholis. (2006). *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Grasindo
- Purwanto. (1995). *Ilmu pendidikan teoritis dan praktis*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Putra, Ngakan Made. (2008). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Supervisi Kepala Sekolah dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru SD Gugus IV Kecamatan Mengwi. *Tesis* (tidak diterbitkan) Universitas Pendidikan Undiksha Negeri Singaraja, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana.
- Republik Indonesia.(2003). *Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta
- Sadler. (1997). *Leadership*. London: Kogan Page Limited.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Sagala, Syaiful. (2012). *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfa Beta.
- Usman, Husaini. (2008). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjono, SI. (2011). *Kepemimpinan transformasional di sekolah-sekolah muhammadiyah*. Jurnal Manajemen Bisnis FEB Universitas Muhammadiyah Malang Edisi April 2011 Vol 1 <http://manajemen.umm.ac.id/home> diakses pada tanggal 21 Desember 2015 pukul 19.30 WIB.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan kepala sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran*. Bandung: Alfa Beta.

- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan (teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Wuradji. (2009). *The educational leadership (kepemimpinan transformasional)*. Yogyakarta: Gama Media
- Yamin, M. (2007). *Profesionalisasi guru dan implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Yukl. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: Indeks

# LAMPIRAN 1

### Fokus Pengumpulan Data

Aspek	Sub Aspek	Sumber Data	Metode
<i>Idealized Influence</i>	Pelibatan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Pemberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah		
	Kendala yang ditemukan		
	Cara mengatasi kendala yang ditemukan		
<i>Inspirational Motivation</i>	Penerapana gaya kepemimpinan (demokratis, partisipatif, dan kolegal)	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Suasana yang tercipta dalam lingkungan kerja dan sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
		Lingkungan kerja dan sekolah	Pengamatan
	Nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
		Lingkungan kerja dan sekolah	Pengamatan
<i>Intellectual stimulation</i>	Cara menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Pendekatan yang dilakukan dalam menciptakan hubungan yang harmonis		
<i>Individualized consideration</i>	Cara mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Cara pemenuhan kebutuhan guru dan karyawan		
<i>Charisma</i>	Cara pengembangan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Cara pemecahan masalah		



# LAMPIRAN 2

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Di SMP Negeri 4**

#### **Yogyakarta**

Nama Lengkap :

Hari, Tanggal :

Waktu :

Tempat :

#### **1. Kepala Sekolah**

##### ***a. Idealized Influence***

- 1) Apakah melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?
- 2) Bagaimana cara memberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?
- 3) Apa saja kendala yang dihadapi?
- 4) Bagaimana Ibu mengatasi kendala tersebut?

##### ***b. Inspirational Motivation***

- 1) Apakah Ibu menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial?
- 2) Bagaimana cara menerapkannya?
- 3) Bagaimana suasana yang diciptakan Ibu dalam lingkungan sekolah?
- 4) Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah?

***c. Intellectual Stimulation***

- 1) Bagaimana cara menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?
- 2) Apa saja pendekatan yang dilakukan Ibu agar tercipta hubungan yang harmonis?

***d. Individualized Consideration***

- 1) Bagaimana cara mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?
- 2) Bagaimana sikap Bapak dalam memenuhi kebutuhan guru dan karyawan?

***e. Charisma***

- 1) Bagaimana cara Bapak mengembangkan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya ?
- 2) Bagaimana cara Bapak dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?

**2. Guru dan Karyawan**

***a. Idealized Influence***

- 1) Apakah kepala sekolah melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?
- 2) Bagaiman cara kepala sekolah memberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?

***b. Inspirational Motivation***

- 1) Bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin?

- 2) Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?
- 3) Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?

***c. Intellectual Stimulation***

- 1) Bagaimana cara kepala sekolah menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?
- 2) Apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah agar tercipta hubungan yang harmonis?

***d. Individualized Consideration***

- 1) Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?
- 2) Bagaimana kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan guru dan karyawan?

***e. Charisma***

- 1) Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya ?
- 2) Bagaimana cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?

## **PEDOMAN DOKUMENTASI**

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4**

#### **Yogyakarta**

<b>No.</b>	<b>Nama Dokumen</b>	<b>Ada</b>	<b>Tidak</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Buku Profil SMP Negeri 4 Yogyakarta			
2.	Struktur Organisasi SMP Negeri 4 Yogyakarta			
3.	Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)			

# LAMPIRAN 3

## **Transkrip Wawancara**

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4**

#### **Yogyakarta**

Nama Informan : Yuniarti, S. Pd

Hari, Tanggal : Rabu, 27 Januari 2016

Waktu : 10.00 WIB

Tempat : SMP N 4 Yogyakarta

AM : Asnal Mala (Peneliti)

YN : Informan (Kepala Sekolah SMP N 4 Yogyakarta)

AM : Apakah Ibu melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?

YN : Semua program melibatkan warga sekolah, kalau ada program kami terlebih dahulu mengumpulkan semua waka seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, BK, kita koordinasi dulu kemudian baru kita floorkan ke semua guru, apakah ada masukan dari guru atau tidak untuk perbaikan.

AM : Bagaimana cara memberdayakan guru dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?

YN : Semua kan harus terlibat, kebetulan kemarin visi baru kami rubah itu melibatkan semua guru, mendatangkan pengawas pembina, komite sekolah, tokoh masyarakat sekitar sekolah. Visi yang sudah jadi draftnya kami tayangkan untuk diperbaiki.

AM : Apa saja kendala yang dihadapi?

YN : Pasti ada kendala, ini kebetulan kan visinya lengkap sekali kemudian disuruh dipersingkat lagi, kemarin ada masukan dari pengawas pembina, hambatannya otomatis ya guru kan minimal 24 jam, la disini ada yang 30 jam dan 40 jam, kan kita ada keterbatasan ya namanya manusia yaitu hambatan terkait pelaksanaan visi, misi, tujuan dna program kegiatan sekolah yang tidak disengaja yaitu kurangnya koordinasi.

AM : Kalau mengenai disiplin guru bagaimana Bu?

YN : Disiplin harus ada ya, guru jam 7 itu sudah masuk kelas. Disini saya lihat banyak yang terlambata ya itu siswa. jam 7 begitu bel, toleransi 5 menit gerbang sudah kami tutup, kebetulan disini kan ada jam ke 0.

AM : Bagaimana Ibu mengatasi kendala terkait dengan pelaksanaan visi, misi, tujuan dna program kegiatan sekolah?

YN : Terkait dengan kendala, kita melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kita selalu bersama-sama dalam mengembangkan sekolah, koordinasi rutin yaitu setiap Sabtu selalu ada rapat rutin.

AM : Apakah Ibu menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial?

YN : Kalau saya, segala program saya floorkan ke guru, bagaimana nanti pendapat guru. Tapi saya sudah berusaha demokratis.

AM : Bagaimana suasana yang diciptakan Ibu dalam lingkungan sekolah?

YN : Suasana yang nyaman, kalau pagi itu jam 06,30 itu sudah di depan dibantu guru piket dan OSIS yang piket, saya kadang juga keliling sekolah.

AM : Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah?



YN : Nilai-nilai yang saya tanamkan seperti karakter seperti salam sapa senyum.

Di sekolah ini kan satu tema yaitu salam tolong terimakasih maaf. Setiap kali ibu bapak memberikan KBM, anak-anak dibiasakan mengucapkan terimakasih secara serempak.

AM : Bagaimana cara Ibu menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?

YN : Saya dalam mengembangkan budaya kerja yang positif yaitu harus dekat dengan guru dan tidak menggurui, tapi mengajak kerjasama.

AM : Apa saja pendekatan yang dilakukan Ibu agar tercipta hubungan yang harmonis?

YN : Setiap pagi atau istirahat saya selalu menyempatkan ke ruang guru, mengobrol bersama, makan bersama, selalu memberikan salam kepada guru atau siswa.

AM : Bagaimana cara Ibu mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?

YN : Untuk mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan, kita mengadakan atau mengikuti guru dan karyawan pelatihan, kita melihat *need assessment*, dari situ kita plotkan untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan *need assessment*.

AM : Bagaimana cara ibu memenuhi kebutuhan guru disini?

YN : Beliau-beliau kan mengumpulkan perangkat pembelajaran, saya lihat kemudian ada beberapa yang masih kurang, saya menanyakan apa saja kesulitannya dan saya berusaha untuk mengarahkan. Disini kan ada mgmp intern, MGMP serumpun itu juga untuk wadah pemecahan masalah, kalau di forum MGMP intern, kita mencoba MGMP diluar.

AM : Bagaimana cara ibu untuk mengembangkan karakter guru dan karyawan seperti jujur, terpuji, dan dapat dipercaya?

YN : Pengembangan karakter untuk guru dan karyawan kalau secara individu kan susah, tapi secara universal pokoknya kita bersama-sama mengembangkan sekolah ini.

AM : Bagaimana cara ibu dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?

YN : Dalam penyelesaian masalah dilakukan dengan koordinasi dan menanyakan masalah kepada guru dan karyawan secara individu atau berkelompok.

**Transkrip Wawancara**  
**Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4**  
**Yogyakarta**

Nama Informan : Wakija

Hari/Tanggal : Kamis, 28 Januari 2016

Waktu : 10.00 WIB

Tempat : SMP N 4 Yogyakarta

AM : Asnal Mala (Peneliti)

WK : Informan ( Staf Tata Usaha)

AM : Apakah kepala sekolah melibatkan guru dengan visi misi

WK : Betul, dalam penyusunan visi misi kepek melibatkan waka, guru, dan juga OSIS

AM : Bagaimana cara kepek memberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah?

WK : Biasanya dari masing-masing guru memberikan masukan sesuai dengan tujuan sekolah salah satunya ya sudah masuk ke visi misi selanjutnya, sehingga dalam penyusunan tinggal pengembangan apabila visi misi yang kita laksanakan ada kekurangan dan kelebihan sehingga ada evaluasi.

AM : Apakah kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial?

WK : Menurut pribadi saya, ketiga tiganya ditempuh, kadang otoriter, partisipasi, mengingat kadang pemimpin perlu otoriter, melihat sikapnya, karena tidak bisa jika hanya salah satu yang ditempuh.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin di SMPN 4 Yogyakarta?

WK : Saya kira kepemimpinan ibu kepala sekolah sudah bagus.

AM : Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah?

WK : Saya kira dengan pendekatan kekeluargaan, sehingga bapak ibu guru karyawan merasa di *uwongke*, karena selalu terlibat apa yang diperintahkan kepala sekolah.

AM : Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah di SMPN 4 Yogyakarta?

WK : Nilai kepribadian, sosial, saya rasa banyak yang diterapkan sehingga kekeluargaan semakin erat.

AM : Bagaimana cara menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?

WK : Kepala sekolah sudah mengembangkan budaya positif yang sudah bagus sekali, contohnya kita menerapkan untuk alisa, aksi lihat smapah, kita ambil. Beliau juga mencontohkan, biasanya anak-anak mengikuti apa yang dicontohkan

AM : Apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah agar tercipta hubungan yang harmonis?

WK : Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah seperti kekeluargaan, beliau kadang seperti teman, pemimpin, ibu kepala sekolah ngemong kepada guru, karyawan, dan juga siswa.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?

WK : Biasanya guru karyawan dituntut untuk semaksimal mungkin kerjanya, sehingga sesuai apa yang diharapkan kepala sekolah. Salah satunya ada diklat, workshop dan sebagainya, kita juga pernah melakukan studi banding ke malang contohnya.

AM : Bagaimana kepala sekolah memenuhi kebutuhan guru dan karyawan?

WK : Kadang ibu kepala sekolah menunjuk guru dna karyawan untuk melakukan sesuatu , dimusyawarahkan apakah yg ditunjuk pas atau tidak

AM : Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya ?

WK : Salah satunya itu teman-teman dari pribadi sendiri harus bersikap jujur, menciptakan karakter pribadi yang baik. Saya melihat ibu selalu memberikan contoh yang baik dalam hal apapun, termasuk dalam hal spiritual misalnya beliau sering menyempatkan melakukan solat dhuha, padahal beliau selalu disibukkan dengan tugas-tugas evaluasi sekolah ataupun dari dinas”.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?

WK : Biasanya memanggil teman-teman yang paham akan masalah itu, sehingga masalah yg timbul selalu dimusyawarhkan, banyak melibatkan teman-teman untuk meminta pendapat.

AM : Apa saja prestasi yang diraih oleh para siswa SMP Negeri 4 Yogyakarta?

WK : Untuk lomba administrasi sekolah juara tiga tingkat kota, kemudian adiwiyata. Kemudian lomba non akademik seperti lomba PMR, kita pernah di SMP 11 kalau tidak salah, kita mendapat piala bergilir, kemudian karawitan juara satu, kemarin waktu ada pertunjukan di gedung seni budaya, kita tampil disana, untuk tingka akademik ya kita di urutan tujuh. Banyak sekali ya sebenarnya prestasi yang kita raih.

**Transkrip Wawancara**  
**Kepemimpinan Trnasfromasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4**  
**Yogyakarta**

Nama Informan : Dina Maya Sari, S. Pd  
Hari/Tanggal : Kamis, 28 Januari 2016  
Waktu : 11.00 WIB  
Tempat : SMP N 4 Yogyakarta

AM : Asnal Mala (Peneliti)

DM : Informan (Guru Penjaskes)

AM : Apakah kepek melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah?

DM : Iya kepala sekolah selalu melibatkan para guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah

AM : Bagaimana cara kepek memberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah?

DM : Jika rapat, kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada anggota rapat yaitu guru dan karyawan untuk menyampaikan apa yang menjadi pendapatnya.

AM : Apakah kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial

DM : Kalau menurut saya, kepala sekolah berbeda-beda dalam memimpin, kadang kepek selalu demokratis, kadang juga otoriter, disesuaikan dengan sikon yang ada

AM : Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?

DM : Sudah bagus menurut saya

AM : Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah?

DM : Hubungan yang harmonis, kekeluargaan selalu kepala sekolah tanamkan.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan budaya positif?

DM : Pendekatan dengan para guru dan karyawan agar selalu mempunyai hubungan harmonis satu sama lain, selalu akrab, menghargai pekerjaan guru dan karyawan.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?

DM : Mengikutkan pelatihan atau seminar, selain itu juga ada yang disuruh untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

AM : Bagaimana sikap kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan guru dan karyawan?

DM : Selalu dengan pendekatan apabila ada beberapa guru dan karyawan yang masih kurang dalam kompetensi mengerjakan tugas-tugasnya, saling bekerjasama.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya ?



DM : Selalu memberikan contoh, jadi tidak hanya menyuruh saja. Kepala sekolah memberikan contoh bagaimana memiliki karakter yang baik, seperti jujur, terpuji dalam setiap pekerjaan. Ibu kepala selalu berusaha memberikan kemudahan kepada kami, apapun itu. Misal ada dari guru yang kurang disiplin, seperti terlambat datang, pertama beliau hanya mengamati, apabila terlambat lagi beliau menanyakan kenapa sampai datang terlambat, jadi tidak langsung menegur tanpa tahu alasan kita terlambat.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?

DM : Kepala sekolah selalu memusyawarahkan apa saja masalah yang dihadapi di sekolah, kemudian memberi kesempatan guru dan karyawan bersama-sama menyumbangkan pikiran untuk pemecahan. Ya kepala sekolah selalu melibatkan guru dan karyawan.

## **Transkrip Wawancara**

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4**

#### **Yogyakarta**

Nama Informan : Alma Sheila

Hari/Tanggal : Jumat, 29 Januari 2016

Waktu : 10.00 WIB

Tempat : SMP N 4 Yogyakarta

AM : Asnal Mala (Peneliti)

AS : Informan (Siswi)

AM : Apakah kepala sekolah selalu menanamkan nilai atau sikap positif di dalam sekolah?

AS : Iya selalu, seperti disiplin contohnya datang ke sekolah tepat waktu. Selalu menyuruh untuk selalu memberikan salam kepada ibu bapak guru atau yang lebih tua.

AM : Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam sekolah?

AS : Suasananya menyenangkan, fasilitas yang disediakan untuk belajar juga lengkap. Kepala sekolah juga ramah dan memperhatikan siswa-siswa disini. Ibu setiap apel pagi menghimbau kepada siswa bahwa harus bersikap jujur, dilarang mencontek saat ujian ataupun mencuri ide teman dalam berkarya.

AM : Bagaimana kedisiplinan yang diciptakan kepala sekolah?

AS : Masuk sekolah tepat waktu yaitu pukul 07.00 sudah harus masuk, rambut siswa laki-laki tidak boleh panjang, buang sampah di tempatnya, seragam sekolah harus selalu dimasukkan dan rapi.

**Transkrip Wawancara**  
**Kepemimpinan Transfromasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4**  
**Yogyakarta**

Nama Informan : Dra. Binarsih Sukaryanti

Hari/Tanggal : Sabtu, 30 Januari 2016

Waktu : 11.00 WIB

Tempat : SMP N 4 Yogyakarta

AM : Asnal Mala (Peneliti)

BS : Informan (Guru IPA)

AM : Apakah dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah selalu melibatkan guru dan karyawan?

BS : Iya selalu, jadi ada *workshop* mengenai penyusunan visi misi. Jadi ketika visi, misi kurang sesuai, kita evaluasi, yang sebelumnya para staf memberikan hasil EDS. Kita rekapitulasi, yang nantinya dirundingkan bersama komite dan pengawas sekolah.

AM : Bagaimana pembawaan kepala sekolah?

BS : Kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan inginnya cepat selesai, tegas juga.

AM : Bagaimana suasana yang diciptakan oleh kepala sekolah?

BS : Karena kepala sekolah dalam penyelesaian tugas yang diberikan beliau kepada guru dan karyawan inginnya mau cepat sekali, jadi menurut saya pribadi, menjadi kemrungsung.

AM : Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah?

BS : Peduli lingkungan yang paling ditekankan. Sebenarnya sebelum kepala sekolah periode menjabat, sekolah ini menjadi juara sehat, jadi sudah menjadi tanggung jawab untuk tetap mempertahankan.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah budaya kerja yang positif di dalam sekolah?

BS : Kepala sekolah membudayakan untuk selalu harus tepat waktu dan cekatan dalam penyelesaian tugas.

AM : Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam sekolah, apakah demokratis, partisipatif atau kolegal?

BS : yang jelas kolaborasi dalam penerapan tipe kepemimpinan, tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi.

AM : apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah untuk tercipta hubungan yang harmonis?

BS : dilakukan secara individu apabila ada keluhan kesah guru, selalu berbaaur dengan teman-teman guru dan karyawan.

AM : Bagaimana kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?

BS : kepala sekolah selalu mengikuti guru dan karyawan dalam workshop, seminar, dan diklat.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah dalam mengembangkan karakter pribadi guru dan karyawan seperti terpuji, jujur, dan dipercaya?

BS : Beliau selalu mencontohkan sikap yang baik di dalam sekolah, kemudian selalu mengingatkan guru dan karyawan agar selalu bersikap terpuji dan jujur baik dalam pekerjaan dan perkataan. Ibu tidak pernah menegur secara langsung terhadap guru yang misal melakukan pelanggaran, seperti datang terlambat tapi beliau lihat seberapa sering kita terlambat dan menanyakan alasannya. Itupun beliau kadang minta tolong ke guru lain untuk menanyakan alasannya, jadi kita malah tidak enak, *sungkan* rasanya.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?

BS : Beliau selalu bermusyawarah dengan para guru dan karyawan, di dalam musyawarah guru dan karyawan menyampaikan pendapatnya.

**Transkrip Wawancara**  
**Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4**  
**Yogyakarta**

Nama Responden : Siti Nurhayati, S. Pd

Hari/Tanggal : Senin, 2 Februari 2016

Waktu : 10.00 WIB

Tempat : SMP N 4 Yogyakarta

AM : Asnal Mala (Peneliti)

SN : Informan (Staf Tata Usaha)

AM : Bagaimana kepala sekolah dalam mengelola SMP Negeri 4 Yogyakarta?

SN : Dari segi kepemimpinannya bagus, sesudah Bu Yuni ini SMP Negeri 4 Yogyakarta mengalami perubahan yang lebih baik.

AM : Bagaimana pendekatan yang dilakukan kepala sekolah dengan guru dan karyawan?

SN : Ibu kepala sekolah orangnya *fun*, familiar sama semuanya. Beliau banyak waktu untuk ke ruang guru, juga sering ke waka, jadi suka untuk berkoordinasi.

AM : Apa saja tipe kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan di sekolah, apakah demokratis, partisipatif, atau kolegial?

SN : campuran ya, sesuai dengan situasi dan kondisi

AM : Bagaimana kepala sekolah dalam penyelesaian masalah bersama guru dan karyawan?

SN : Beliau selalu meminta pendapat dari guru dan karyawan, walaupun pada akhirnya keputusan ada di beliau, tetapi selalu diadakan rapat terlebih dahulu.

AM : Bagaimana kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?

SN : diadakannya program keprofesian berkelanjutan untuk semua guru.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah menyikapi guru dan karyawan di dalam sekolah apabila melakukan pelanggaran?

SN : Ibu kepala sekolah termasuk orang yang disiplin, jadi apabila ada guru dan karyawan misalnya terlambat, beliau mengamati terlebih dahulu, kalau guru dan karyawan sering melakukan pelanggaran, yang bersangkutan dipanggil secara personal.

AM : Bagaimana hubungan kepala sekolah dengan guru, karyawan, dan siswa?

SN : Ibu kepala sekolah dekat dengan para guru dan karyawan, dengan siswa lebih dekat lagi, karena ibu kepala sekolah selalu care, karena terlalu dekatnya, para siswa memanggil ibu kepala sekolah dengan sebutan bunda, jadi para siswa lebih nyaman dengan beliau.

AM : Bagaimana cara kepala sekolah dalam menciptakan budaya kerja yang positif di sekolah?

SN : Ibu kepala sekolah selalu mengutamakan kerja secara tim, selalu menanamkan sebisa mungkin pekerjaan diselesaikan sesegera mungkin dan tepat waktu, selain itu juga selalu mengajak koordinasi.



## **PEDOMAN STUDI DOKUMENTASI**

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4**

#### **Yogyakarta**

<b>No</b>	<b>Nama Dokumen</b>	<b>Ada</b>	<b>Tidak</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Buku Profil SMP Negeri 4 Yogyakarta	√		Informasi tentang profil sekolah yang mencakup visi, misi, ekstrakurikuler, saran prasarana sekolah, fasilitas sekolah, keadaan personil sekolah dan prestasi sekolah.
2.	Struktur Organisasi SMP Negeri 4 Yogyakarta	√		Struktur organisasi terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian, kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan Humas kemudian TU, komite sekolah, guru dan karyawan

3.	Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)	√		Informasi tentang program strategis yang akan dicapai 5 tahun kedepan, program peningkatan tenaga pendidik dan kependidikan dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)
----	------------------------------------	---	--	--

# LAMPIRAN 4

**REDUKSI DATA PENELITIAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH  
DI SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA**

No	Fokus Penelitian	Wawancara	Observasi	Dokumentasi
1.	<p>Kondisi riil SMP Negeri 4 Yogyakarta dilihat dari:</p> <p>a. sejarah</p> <p>b. kondisi tenaga pendidik dan kependidikan</p> <p>c. kondisi sarana prasarana</p>		<p>Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di SMP Negeri 4 Yogyakarta Fasilitas yang ada di SMP N 4 Yogya antara lain terdiri dari tempat olahraga, tempat ibadah, tempat kesenian, kantin, koperasi sekolah, dan mobil APV sebagai infentaris sekolah. Ruang di SMP Negeri 4 Yogyakarta tidak sesuai dengan denah ruang yang ada di papan denah, karena ada beberapa ruang yang ditambah, namun masih sesuai dengan daya tampung siswa yang ada. Mulai dari ruang depan sebelah kanan yang di isi oleh ruang Kepala Sekolah sebelah utara oleh ruang TU dan ruang depan</p>	<p>SMP Negeri 4 Yoyakarta merupakan alih fungsi dari SKKP Negeri Yogyakarta dengan SK No. 0259/O/1994 tanggal 5 Oktober 1994 dengan nama SMP 18 Yogyakarta, kemudian dengan SK No. 034/O/1997 tanggal 07 Maret 1997 berubah nama menjadi SLTP 4 Yogyakarta. Mulai tahun pelajaran 2003/2004 nama sekolah menjadi SMP Negeri 4 Yogyakarta sampai saat ini. Dari aspek historis menjadikan SMP 4 Yogyakarta memiliki potensi yang besar di bidang ketrampilan kerumahtanggaan, pariwisata dan ketrampilan kerajinan. Keberhasilan di bidang ini sudah</p>

			<p>sebelah kiri diisi oleh ruang BK. Selanjutnya belakang ruang BK diisi ruang UKS sebelah timur diisi oleh ruang Wakil kepala Sekolah. Dan bagian belakang sebelah timur diisi oleh ruang kelas siswa.</p> <p>Jumlah ruang yang ada di SMP N 4 Yogyakarta ada 15 ruang kelas, ditambah dengan ruang BK, ruang UKS, ruang Wakil Kepala Sekolah, ruang bendahara, ruang TU, ruang Kepala Sekolah, ke bagian belakang sayap kanan ruang guru, ruang OSIS, ketimur ruang menjahit, ruang studio musik, mushola, kantin, koperasi sekolah, ruang pramuka, ruang PMR namun dalam pemakaian masih kurang maksimal. perpustakaan, ruang AVA (<i>audio visual aid</i>), laboratorium IPA,</p>	<p>dibuktikan dengan banyaknya lulusan yang dapat melanjutkan sekolah ke SMU dan SMK Negeri. Seiring berjalannya waktu SMP Negeri 4 Yogyakarta kini menjadi sekolah negeri yang sama seperti SMP pada umumnya disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku, keberadaan sekolah juga sangat erat kaitannya dengan Kraton Yogyakarta dan Kota Yogyakarta sebagai kota pelajar dan kota wisata budaya. Gedung yang saat ini ditempati SMP 4 Yogyakarta merupakan salah satu warisan budaya yang dilindungi (Cagar Budaya).</p> <p>Kualifikasi tenaga pendidik di SMP Negeri 4 Yogyakarta saat ini 90% guru pendidikan S-1 dari jumlah keseluruhan guru tetap yaitu 41 orang. Dari jumlah</p>
--	--	--	---	--

		<p>kemudian naik ke lantai 2 ada laboratorium bahasa. Jadi total kesekuruhan jumlah ruang kurang lebih ada 19 ruang.</p> <p>Kondisi saat ini sarana dan prasarana pembelajaran sudah mulai lengkap terbukti beberapa kelas telah terpasang LCD, menyediakan speaker aktif untuk kebutuhan mata pelajaran bahasa, hanya untuk laboratorium komputer masih sangat memprihatinkan karena kondisi komputer sudah banyak yang rusak. Sehingga untuk kebutuhan komputer, siswa banyak yang membawa laptop. Walaupun demikian kondisinya, siswa sudah bisa mengakses internet serta mengikuti proses pembelajaran menggunakan <i>wifi</i>. Selain itu layanan perpustakaan yang masih manual dan</p>	<p>tersebut baru ada 85% guru yang menguasai media pembelajaran menggunakan aplikasi komputer. Sementara perkembangan IPTEK saat ini menuntut tenaga pendidik untuk mampu dan menguasai media pembelajaran audio visual dan digital, dimana materi dan perangkat pembelajaran tersimpan dalam CD, <i>flasdisk</i>, dan laptop masing-masing guru. Hal ini menjadi kendala bagi guru yang belum ‘‘mengenal’’ media tersebut.</p> <p>Tenaga kependidikan, karyawan dan pustakawan sudah banyak yang terampil dalam mengoperasikan komputer. <i>Database</i> sementara menggunakan tenaga administrasi <i>out sourcing</i> dan dibantu kepegawaian untuk entry semua data guru, karyawan dan siswa.</p>
--	--	---	--

			buku yang tidak lagi relevan dengan kurikulum KTSP berakibat frekuensi kunjungan siswa ke perpustakaan berkurang. Demikian juga dengan kondisi laboratorium IPA yang belum memenuhi standar, sementara baru kursi yang menggantikan kursi lama yang tidak nyaman.	
1.	Komponen <i>idealized influence</i>	Menurut kepala sekolah dalam wawancara:  “Semua program melibatkan warga sekolah, kalau ada program kami terlebih dahulu mengumpulkan semua waka seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, BK, kita koordinasi dulu kemudian baru kita floorkan ke semua guru, apakah ada masukan dari guru		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Visi Misi SMP Negeri 4 Yogyakarta</li> <li>b. Struktur Organisasi SMP Negeri 4 Yogyakarta</li> </ul>

		<p>atau tidak untuk perbaikan”.</p> <p>“Semua kan harus terlibat, kebetulan kemarin visi baru kami rubah itu melibatkan semua guru, mendatangkan pengawas pembina, komite sekolah, tokoh masyarakat sekitar sekolah. Visi yang sudah jadi draftnya kami tayangkan untuk diperbaiki”.</p> <p>“.....kan kita ada keterbatasan ya namanya manusia yaitu hambatan terkait pelaksanaan visi, misi, tujuan dan program kegiatan sekolah yang tidak disengaja yaitu kurangnya koordinasi”.</p> <p>“Terkait dengan kendala,</p>		
--	--	---	--	--



		<p>kita melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kita selalu bersama-sama dalam mengembangkan sekolah”.</p> <p>Menurut staf TU dalam wawancara:</p> <p>“Betul, dalam penyusunan visi misi kepala sekolah melibatkan wakil kepala sekolah, guru, dan juga OSIS”.</p> <p>Menurut Guru dalam wawancara:</p> <p>“Iya kepala sekolah selalu melibatkan para guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah”.</p>		
--	--	---	--	--

		<p>“Iya selalu, jadi ada workshop mengenai penyusunan visi misi. Jadi ketika visi, misi kurang sesuai, kita evaluasi, yang sebelumnya para staf memberikan hasil EDS. Kita rekapitulasi, yang nantinya dirundingkan bersama komite dan pengawas sekolah”.</p>		
2.	Komponen <i>inspirational motivation</i>	<p>Menurut kepala sekolah dalam wawancara:</p> <p>“Kalau saya, segala program saya <i>floorkan</i> ke guru, bagaimana nanti pendapat guru. Tapi saya sudah berusaha demokratis”.</p> <p>“Suasana yang nyaman, kalau pagi itu jam 06,30 itu saya</p>	<p>Berdasarkan hasil pengamatan peneliti juga melihat bahwa kepedulian kepala sekolah terhadap lingkungan tidak hanya berupa peraturan, namun beliau selalu mengajak dan mencontohkan langsung baik itu kepada guru terutama siswa yang kadang sering tidak menghiraukan apabila ada peraturan yang lebih menekankan pada</p>	

	<p>sudah di depan sekolah dibantu guru piket dan OSIS yang piket, saya kadang juga keliling sekolah”.</p> <p>“Nilai-nilai yang saya tanamkan yaitu karakter seperti salam sapa senyum. Di sekolah ini kan satu tema yaitu salam tolong terimakasih maaf. Setiap kali ibu bapak memberikan KBM, anak-anak dibiasakan mengucapkan terimakasih secara serempak”.</p> <p>Menurut staf TU dalam wawancara:</p> <p>“Menurut pribadi saya, baik kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan kolegal ketiga</p>	<p>kedisiplinan apalagi tentang membuang sampah.</p> <p>Hasil observasi juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada di SMP Negeri 4 Yogyakarta sangat kondusif terlihat dari hubungan antara guru satu dengan karyawan yang lain saling sapa dan senyum apalagi dalam penyampaian urusan kerja. Hal tersebut dapat peneliti lihat di ruang guru saat jam istirahat misalnya, terlihat para guru saling bertegur sapa dan salam, bahkan ada yang berusaha melontarkan <i>guyonan</i> agar suasana menjadi santai. Masih dalam suasana lingkungan yang ada di SMP Negeri 4 Yogyakarta terkait hubungan antara kepala sekolah dengan guru bahkan dengan siswa selalu memperlihatkan rasa kekeluargaan baik</p>	
--	--	--	--

	<p>tiganya ditempuh, kadang otoriter, partisipasi, mengingat kadang pemimpin perlu otoriter, melihat sikapnya, karena tidak bisa jika hanya salah satu yang ditempuh”.</p> <p>“Saya kira kepemimpinan ibu kepala sekolah sudah bagus”.</p> <p>“Dengan pendekatan kekeluargaan, sehingga bapak ibu guru karyawan merasa di <i>uwongke</i>, karena selalu terlibat apa yang diperintahkan kepala sekolah”.</p> <p>“Nilai kepribadian, sosial, saya rasa banyak yang diterapkan sehingga kekeluargaan semakin erat”.</p>	<p>dalam bersikap antara satu dengan yang lain ataupun dalam bertutur kata, tidak terlihat ada kesan bahwa kepala sekolah sebagai leader atau pemegang kekuasaan tertinggi di sekolah namun sebaliknya sikap kekeluargaan yang justru diperlihatkan.</p> <p>Hubungan yang terjalin antara Kepala Sekolah dengan siswa disini juga sangat terlihat jauh dari sikap menjaga jarak dalam artian beliau sebagai Kepala sekolah sangat <i>ngayomi</i> terhadap siswa di SMP N 4 Yogyakarta sehingga tercipta suasana kekeluargaan antara beliau sebagai orang tua bagi anak didik di sekolah. Para siswa di SMP Negeri 4 Yogyakarta selalu diajarkan untuk selalu memberikan salam dan ramah kepada orang yang</p>	
--	---	---	--

	<p>Menurut Guru dalam wawancara:</p> <p>“Kalau menurut saya, ibu kepala sekolah berbeda-beda dalam memimpin, kadang kepek selalu demokratis, kadang juga otoriter, disesuaikan dengan sikon yang ada”.</p> <p>“Yang jelas kolaborasi dalam penerapan tipe kepemimpinan, tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi”.</p> <p>“Peduli lingkungan yang paling ditekankan. Sebenarnya sebelum kepala sekolah periode menjabat, sekolah ini menjadi juara sehat, jadi sudah menjadi tanggung jawab kami untuk</p>	<p>lebih tua baik yang bertemu di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Bahkan karena kedekatannya terhadap anak didik atau siswa bisa dibilang siswa menjadi agak <i>saru</i>, karena beliau sangat suka berbagi dengan siswa, misal sering membagikan makanan atau <i>jajan</i> kepada siswa. Namun sikap yang ditunjukkan oleh siswa kepada kepala sekolah masih tergolong sikap keakraban yang wajar. Pada akhir pembelajaran selesai, para siswa diajarkan untuk selalu mengucapkan terimakasih kepada guru yang mengajar pada saat itu. Motivasi yang tinggi juga diciptakan oleh kepala sekolah, pada pukul 06.30 WIB pagi, kepala sekolah sudah berada di sekolah bersama guru piket dan salah satu anggota OSIS. Hal</p>	
--	---	---	--

		<p>tetap mempertahankan”.</p> <p>“Ibu kepala sekolah termasuk orang yang disiplin, jadi apabila ada guru dan karyawan misalnya terlambat, beliau mengamati terlebih dahulu, kalau guru dan karyawan sering melakukan pelanggaran, yang bersangkutan dipanggil secara personal”.</p>	<p>tersebut menunjukkan salah satu contoh motivasi yang kuat dari kepala sekolah agar warga sekolah selalu bersikap disiplin.</p> <p>Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, suasana sekolah sangat nyaman dan rasa kekeluargaan yang sangat erat antara kepala sekolah dengan warga sekolah. Pada saat istirahat atau waktu luang, kepala sekolah mengunjungi kantor guru, disana kepala sekolah berbincang-bincang dengan para guru yang ada di kantor, bersenda gurau, dan membicarakan pekerjaan sekolah dengan suasana akrab dan santai. Kepala sekolah terlihat tidak merasa sebagai seseorang yang paling ditakuti, tetapi sebagai teman dan tempat</p>	
--	--	---	--	--

			mencurahkan permasalahan tugas yang dimiliki oleh para guru dan karyawan, sesekali kepala sekolah menanyakan kepada beberapa guru dan karyawan apakah ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atau tidak.	
3.	Komponen <i>intelectual stimulation</i>	<p>Menurut Kepala Sekolah dalam wawancara:</p> <p>“Saya dalam mengembangkan budaya kerja yang positif yaitu harus dekat dengan guru dan tidak menggurui, tapi mengajak kerjasama’.</p> <p>“Setiap pagi atau istirahat saya selalu menyempatkan ke ruang guru, mengobrol bersama,</p>	<p>Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta juga menanamkan kebiasaan untuk selalu membuang sampah pada tempatnya, di setiap sudut sekolah juga disediakan tempat sampah yang dibedakan menjadi tempat sampah untuk sampah kering dan sampah basah. Kepala sekolah tidak hanya menyuruh, tetapi juga selalu membiasakan diri sendiri untuk selalu membuang sampah. Setiap pada saat pelajaran dimulai,</p>	

	<p>makan bersama, selalu memberikan salam kepada guru atau siswa”.</p> <p>Menurut Staf TU dalam wawancara:</p> <p>“Kepala sekolah sudah mengembangkan budaya positif yang sudah bagus sekali, contohnya kita menerapkan untuk alisa, aksi lihat sampah, kita ambil. Beliau juga mencontohkan, biasanya anak-anak mengikuti apa yang dicontohkan. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah seperti kekeluargaan, beliau kadang seperti teman, pemimpin, ibu kepala sekolah <i>ngemong</i> kepada guru, karyawan, dan juga</p>	<p>kepala sekolah selalu berkeliling untuk melihat kebersihan sekolah, fasilitas sekolah apakah ada yang rusak atau tidak, berbincang-bincang dengan tukang kebun sekolah terkait dengan pengelolaan kebersihan dan taman sekolah. Pada waktu istirahat, kepala sekolah juga sesekali berkumpul dengan para siswa yang sedang duduk-duduk di depan kelas atau taman sekolah, mereka bersenda gurau dan saling berdiskusi mengenai kesulitan-kesulitan mata pelajaran yang dihadapi para siswa.</p>	
--	--	--	--



	<p>siswa”.</p> <p>Menurut Guru dalam wawancara:</p> <p>“Pendekatan dengan para guru dan karyawan agar selalu mempunyai hubungan harmonis satu sama lain, selalu akrab, menghargai pekerjaan guru dan karyawan”.</p> <p>“Kepala sekolah membudayakan untuk selalu harus tepat waktu dan cekatan dalam penyelesaian tugas”.</p> <p>“Ibu kepala sekolah selalu mengutamakan kerja secara tim, selalu menanamkan sebisa mungkin pekerjaan diselesaikan sesegera mungkin dan tepat waktu, selain itu juga selalu</p>		
--	---	--	--

		<p>mengajak koordinasi”.</p> <p>“Ibu kepala sekolah dekat dengan para guru dan karyawan, dengan siswa lebih dekat lagi, karena ibu kepala sekolah selalu <i>care</i>, karena terlalu dekatnya, para siswa memanggil ibu kepala sekolah dengan sebutan bunda, jadi para siswa lebih nyaman dengan beliau”.</p> <p>“Ibu kepala sekolah orangnya <i>fun</i>, familiar sama semuanya. Beliau banyak waktu untuk ke ruang guru, juga sering ke waka, jadi suka untuk berkoordinasi”.</p>		
4.	Komponen <i>individualized consideration</i>	<p>Menurut Kepala Sekolah dalam wawancara:</p> <p>“Untuk mengembangkan</p>		

		<p>profesionalisme guru dan karyawan, kita mengadakan atau mengikuti guru dan karyawan pelatihan, kita melihat <i>need assessment</i>, dari situ kita plotkan untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan <i>need assessment</i>".</p> <p>"Beliau-beliau kan mengumpulkan perangkat pembelajaran, saya lihat kemudian ada beberapa yang masih kurang, saya menanyakan apa saja kesulitannya dan saya berusaha untuk mengarahkan. Disini kan ada MGMP intern, MGMP serumpun itu juga untuk wadah pemecahan masalah,</p>		
--	--	---	--	--

		<p>kalau di forum MGMP intern, kita mencoba MGMP diluar”.</p> <p>Menurut Staf TU dalam wawancara:</p> <p>“Biasanya guru karyawan dituntut untuk semaksimal mungkin kerjanya, sehingga sesuai apa yang diharapkan kepala sekolah. Salah satunya ada diklat, workshop dan sebagainya, kita juga pernah melakukan studi banding ke Malang contohnya”.</p> <p>Menurut Guru dalam wawancara:</p> <p>“Mengikutkan pelatihan atau seminar, selain itu juga ada yang disuruh untuk melanjutkan</p>		
--	--	--	--	--

		<p>pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi”.</p> <p>“diadakannya program keprofesian berkelanjutan untuk semua guru”.</p>		
5.	Komponen <i>charisma</i>	<p>Menurut Kepala Sekolah dalam wawancara:</p> <p>“ibu selalu memberikan contoh yang baik mba, jadi beliau tidak hanya menyuruh atau menganjurkan kepada kami agar selalu melaksanakan tugas dengan senang hati dan tentunya maksimal hasilnya, karna kadang kita dituntut untuk menyelesaikan tugas A misalnya sesuai deadline, namun disatu sisi kita juga ada pekerjaan lain yang menunggu ‘’.</p>	<p>Di sekolah, peneliti melihat ada kantin kejujuran, sebagai salah satu upaya kepala sekolah menerapkan karakter dan pribadi yang terpuji.</p>	

	<p>Menurut staf TU dalam wawancara:</p> <p>“saya melihat ibu selalu memberikan contoh yang baik dalam hal apapun, termasuk dalam hal spiritual misalnya beliau sering menyempatkan melakukan solat dhuha, padahal beliau selalu disibukkan dengan tugas-tugas evaluasi sekolah ataupun dari dinas”.</p> <p>Menurut Guru dalam wawancara:</p> <p>“bu kepala selalu berusaha memberikan kemudahan kepada kami, apapun itu. Misal ada dari guru yang kurang disiplin, seperti terlambat datang, pertama beliau hanya</p>		
--	---	--	--

		<p>mengamati,apabila terlambat lagi beliau menanyakan kenapa sampai datang terlambat, jadi tidak langsung menegur tanpa tahu alasan kita terlambat”.</p> <p>“ibu tidak pernah menegur secara langsung terhadap guru yang misal melakukan pelanggaran, seperti datang terlambat tapi beliau lihat seberapa sering kita terlambat dan menanyakan alasannya. Itupun beliau kadang minta tolong ke guru lain untuk menanyakan alasannya, jadi kita malah tidak enak, <i>sungkan</i> rasanya.</p> <p>Menurut Siswa dalam wawancara:</p>		
--	--	--	--	--

		<p>“ibu setiap apel pagi menghimbau kepada siswa bahwa harus bersikap jujur, dilarang mencontek saat ujian ataupun mencuri ide teman dalam berkarya”.</p>		
--	--	---	--	--



**DISPLAY HASIL REDUKSI PENELITIAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH  
DI SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA**

No	Fokus Penelitian	Kesimpulan Hasil Reduksi
1.	<p>Kondisi riil SMP Negeri 4 Yogyakarta dilihat dari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. sejarah</li> <li>b. kondisi tenaga pendidik kependidikan</li> <li>c. kondisi sarana prasarana</li> </ul>	<p>SMP Negeri 4 Yoyakarta merupakan alih fungsi dari SKKP Negeri Yogyakarta dengan SK No. 0259/O/1994 tanggal 5 Oktober 1994 dengan nama SMP 18 Yogyakarta, kemudian dengan SK No. 034/O/1997 tanggal 07 Maret 1997 berubah nama menjadi SLTP 4 Yogyakarta. Mulai tahun pelajaran 2003/2004 nama sekolah menjadi SMP Negeri 4 Yogyakarta sampai saat ini. Dari aspek historis menjadikan SMP 4 Yogyakarta memiliki potensi yang besar di bidang ketrampilan kerumahtanggaan, pariwisata dan ketrampilan kerajinan. Keberhasilan di bidang ini sudah dibuktikan dengan banyaknya lulusan yang dapat melanjutkan sekolah ke SMU dan SMK Negeri. Seiring berjalannya waktu SMP Negeri 4 Yogyakarta kini menjadi sekolah negeri yang sama seperti SMP pada umumnya disesuaikan dengan kurikulum yang berlaku, keberadaan sekolah juga sangat erat kaitannya dengan Kraton Yogyakarta dan Kota Yogyakarta sebagai kota pelajar dan kota wisata budaya. Gedung yang saat ini ditempati SMP 4 Yogyakarta merupakan salah satu warisan budaya yang dilindungi (Cagar Budaya).</p> <p>Kualifikasi tenaga pendidik di SMP Negeri 4 Yogyakarta saat ini 90% guru pendidikan S-1 dari jumlah keseluruhan guru tetap yaitu 41 orang. Dari jumlah tersebut baru ada 85% guru yang menguasai media pembelajaran menggunakan aplikasi komputer. Sementara perkembangan IPTEK saat ini menuntut tenaga pendidik untuk mampu dan menguasai media pembelajaran audio visual dan digital,</p>

	<p>dimana materi dan perangkat pembelajaran tersimpan dalam CD, <i>flasdisk</i>, dan laptop masing-masing guru. Hal ini menjadi kendala bagi guru yang belum ‘‘menenal’’ media tersebut.</p> <p>Tenaga kependidikan, karyawan dan pustakawan sudah banyak yang terampil dalam mengoperasikan komputer. <i>Database</i> sementara menggunakan tenaga administrasi <i>out sourcing</i> dan dibantu kepegawaian untuk entry semua data guru, karyawan dan siswa.</p> <p>Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di SMP Negeri 4 Yogyakarta Fasilitas yang ada di SMP N 4 Yogya antara lain terdiri dari tempat olahraga, tempat ibadah, tempat kesenian, kantin, koperasi sekolah, dan mobil APV sebagai infentaris sekolah. Ruang di SMP Negeri 4 Yogyakarta tidak sesuai dengan denah ruang yang ada di papan denah, karena ada beberapa ruang yang ditambah, namun masih sesuai dengan daya tampung siswa yang ada. Mulai dari ruang depan sebelah kanan yang di isi oleh ruang Kepala Sekolah sebelah utara oleh ruang TU dan ruang depan sebelah kiri diisi oleh ruang BK. Selanjutnya belakang ruang BK disii ruang UKS sebelah timur diisi oleh ruang Wakil kepala Sekolah. Dan bagian belakang sebelah timur diisi oleh ruang kelas siswa.</p> <p>Jumlah ruang yang ada di SMP N 4 Yogyakarta ada 15 ruang kelas, ditambah dengan ruang BK, ruang UKS, ruang Wakil Kepala Sekolah, ruang bendahara, ruang TU, ruang Kepala Sekolah, ke bagian belakang sayap kanan ruang guru, ruang OSIS, ketimur ruang menjahit, ruang studio musik, mushola, kantin, koperasi sekolah, ruang pramuka, ruang PMR namun dalam pemakaian masih kurang maksimal. perpustakaan, ruang AVA (<i>audio visual aid</i>), laboratorium IPA, kemudian naik ke lantai 2 ada laboratorium bahasa. Jadi total kesekuruhan jumlah ruang kurang lebih ada 19 ruang.</p>
--	--

		<p>Kondisi saat ini sarana dan prasarana pembelajaran sudah mulai lengkap terbukti beberapa kelas telah terpasang LCD, menyediakan speaker aktif untuk kebutuhan mata pelajaran bahasa, hanya untuk laboratorium komputer masih sangat memprihatinkan karena kondisi komputer sudah banyak yang rusak. Sehingga untuk kebutuhan komputer, siswa banyak yang membawa laptop. Walaupun demikian kondisinya, siswa sudah bisa mengakses internet serta mengikuti proses pembelajaran menggunakan <i>wifi</i>. Selain itu layanan perpustakaan yang masih manual dan buku yang tidak lagi relevan dengan kurikulum KTSP berakibat frekuensi kunjungan siswa ke perpustakaan berkurang. Demikian juga dengan kondisi laboratorium IPA yang belum memenuhi standar, sementara baru kursi yang menggantikan kursi lama yang tidak nyaman.</p>
2.	Komponen <i>idealized influence</i>	<p>Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah melibatkan semua wakil kepala sekolah yang ada, baik wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah. Kepala sekolah bersama mereka membuat draft yang nantinya akan di floorkan kepada guru dan karyawan, apakah ada perbaikan atau tidak. Selain melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi dan program kegiatan sekolah, kepala sekolah juga melibatkan pengawas pembina, komite sekolah, dan tokoh masyarakat sekitar sekolah. Semua yang dilibatkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, program kegiatan sekolah diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, penyampaian pendapat ini meliputi isi, maksud, dan bahasa yang digunakan dapat dimengerti atau tidak.</p>

		<p>Terkait dengan pelaksanaan program kegiatan sekolah, masih ada kendala yang dihadapi yaitu kurangnya koordinasi sehingga pencapaian program kegiatan sekolah terkadang berjalan tidak sesuai harapan baik itu waktu pelaksanaan yang mundur dari yang dijadwalkan, tetapi kepala sekolah selalu berusaha untuk dapat meminimalisir segala kendala dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah, kepala sekolah mengadakan rapat rutin yang tidak hanya membahas program kegiatan sekolah, tetapi juga masalah-masalah terkait dengan pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Rapat rutin ini diadakan setiap seminggu sekali pada hari Sabtu setelah para siswa sudah pulang. Rapat rutin ini merupakan bentuk upaya untuk mencegah adanya kendala yang dihadapi terkait permasalahan sekolah. Kendala tersebut diselesaikan dengan melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kepala sekolah beserta guru dan karyawan selalu bersama-sama dalam mengembangkan sekolah.</p>
3.	Komponen <i>inspirational motivation</i>	<p>Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta sudah memiliki <i>Inspirational Motivation</i>, hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah tidak hanya menerapkan satu kepemimpinan tetapi kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegial juga diterapkan dalam sekolah, selain itu kepala sekolah juga menerapkan kepemimpinan otoriter, kepemimpinan tersebut diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta antara lain nilai karakter yang positif seperti salam, sapa, dan senyum, selain itu nilai kekeluargaan juga ditanamkan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta, selain itu juga menanamkan untuk selalu peduli lingkungan dengan cara membuang sampah ditempatnya. Dari hasil pengamatan peneliti juga melihat bahwa</p>

	<p>kepedulian kepala sekolah terhadap lingkungan tidak hanya berupa peraturan, namun beliau selalu mengajak dan mencontohkan langsung baik itu kepada guru terutama siswa yang kadang sering tidak menghiraukan apabila ada peraturan yang lebih menekankan pada kedisiplinan apalagi tentang membuang sampah.</p> <p>Hasil observasi juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada di SMP Negeri 4 Yogyakarta sangat kondusif terlihat dari hubungan antara guru satu dengan karyawan yang lain saling sapa dan senyum apalagi dalam penyampaian urusan kerja. Hal tersebut dapat peneliti lihat di ruang guru saat jam istirahat misalnya, terlihat para guru saling bertegur sapa dan salam, bahkan ada yang berusaha melontarkan <i>guyonan</i> agar suasana menjadi santai. Masih dalam suasana lingkungan yang ada di SMP Negeri 4 Yogyakarta terkait hubungan antara kepala sekolah dengan guru bahkan dengan siswa selalu memperlihatkan rasa kekeluargaan baik dalam bersikap antara satu dengan yang lain ataupun dalam bertutur kata, tidak terlihat ada kesan bahwa kepala sekolah sebagai leader atau pemegang kekuasaan tertinggi di sekolah namun sebaliknya sikap kekeluargaan yang justru diperlihatkan.</p> <p>Hubungan yang terjalin antara Kepala Sekolah dengan siswa disini juga sangat terlihat jauh dari sikap menjaga jarak dalam artian beliau sebagai Kepala sekolah sangat <i>ngayomi</i> terhadap siswa di SMP N 4 Yogyakarta sehingga tercipta suasana kekeluargaan antara beliau sebagai orang tua bagi anak didik di sekolah. Para siswa di SMP Negeri 4 Yogyakarta selalu diajarkan untuk selalu memberikan salam dan ramah kepada orang yang lebih tua baik yang bertemu di dalam sekolah</p>
--	--

		<p>maupun di luar sekolah. Bahkan karena kedekatannya terhadap anak didik atau siswa bisa dibilang siswa menjadi agak <i>saru</i>, karena beliau sangat suka berbagi dengan siswa, misal sering membagikan makanan atau <i>jajan</i> kepada siswa. Namun sikap yang ditunjukkan oleh siswa kepada kepala sekolah masih tergolong sikap keakraban yang wajar. Pada akhir pembelajaran selesai, para siswa diajarkan untuk selalu mengucapkan terimakasih kepada guru yang mengajar pada saat itu. Motivasi yang tinggi juga diciptakan oleh kepala sekolah, pada pukul 06.30 WIB pagi, kepala sekolah sudah berada di sekolah bersama guru piket dan salah satu anggota OSIS. Hal tersebut menunjukkan salah satu contoh motivasi yang kuat dari kepala sekolah agar warga sekolah selalu bersikap disiplin.</p> <p>Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, suasana sekolah sangat nyaman dan rasa kekeluargaan yang sangat erat antara kepala sekolah dengan warga sekolah. Pada saat istirahat atau waktu luang, kepala sekolah mengunjungi kantor guru, disana kepala sekolah berbincang-bincang dengan para guru yang ada di kantor, bersenda gurau, dan membicarakan pekerjaan sekolah dengan suasana akrab dan santai. Kepala sekolah terlihat tidak merasa sebagai seseorang yang paling ditakuti, tetapi sebagai teman dan tempat mencurahkan permasalahan tugas yang dimiliki oleh para guru dan karyawan, sesekali kepala sekolah menanyakan kepada beberapa guru dan karyawan apakah ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atau tidak.</p>
4.	Komponen <i>intelectual stimulation</i>	<p>Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta memiliki <i>Intellectual stimulation</i> hal ini dibuktikan dengan mengembangkan budaya kerja positif dengan cara lebih mendekati para guru untuk menciptakan suasana yang dekat dan kekeluargaan, kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan</p>

	<p>karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. Kepala sekolah juga selalu menanamkan untuk mengutamakan kerja secara tim dan mengajak untuk rutin berkoordinasi. Kepala sekolah juga tidak hanya memberi contoh, tetapi juga melaksanakan apa yang dicontohkan olehnya. Kepala sekolah juga bisa menjadi teman, pemimpin, dan ibu yang <i>ngemong</i> kepada guru dan karyawan, kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, kedekatan yang diciptakan membuat para siswa selalu nyaman untuk bersekolah. Para siswa sudah menganggap ibu kepada kepala sekolah, yang selalu siap mendengarkan keluhan siswa, selalu dapat diajak bercanda membuat suasana yang menyenangkan.</p> <p>Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta sebagai seorang pemimpin menciptakan suasana kekeluargaan dan budaya kerja yang positif agar para guru dan karyawan merasa nyaman dalam bekerja, suasana nyaman ini diharapkan dapat berpengaruh baik terhadap hasil kerja yang ditunjukkan oleh para guru dan karyawan.</p> <p>Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta menanamkan kebiasaan untuk selalu membuang sampah pada tempatnya, di setiap sudut sekolah juga disediakan tempat sampah yang dibedakan menjadi tempat sampah untuk sampah kering dan sampah basah. Kepala sekolah tidak hanya menyuruh, tetapi juga selalu membiasakan diri sendiri untuk selalu membuang sampah. Setiap pada saat pelajaran dimulai, kepala sekolah selalu berkeliling untuk melihat kebersihan sekolah, fasilitas sekolah apakah ada yang rusak atau tidak, berbincang-bincang dengan tukang kebun sekolah terkait dengan pengelolaan kebersihan dan taman sekolah. Pada waktu istirahat, kepala sekolah juga sesekali berkumpul dengan</p>
--	--

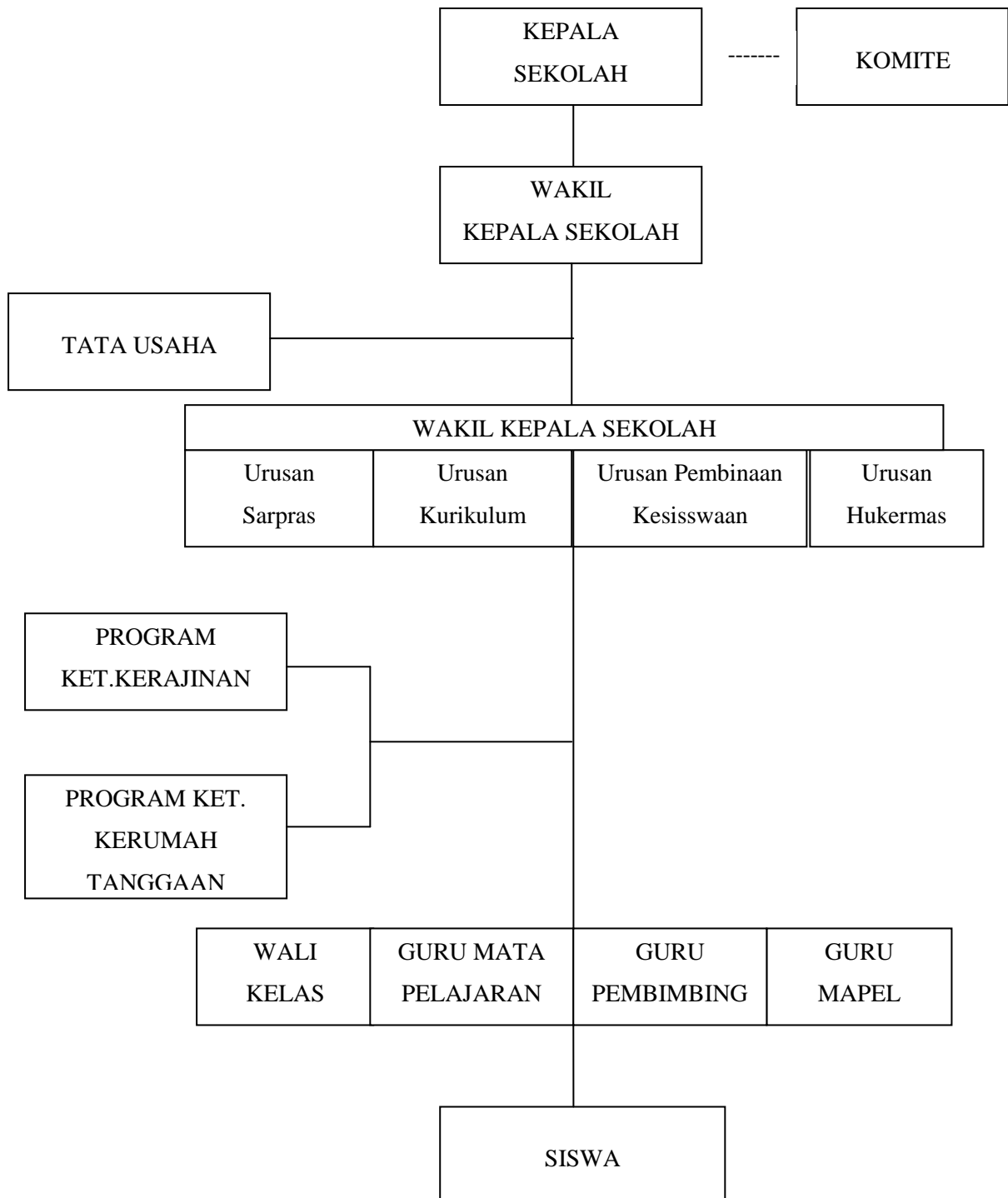
		para siswa yang sedang duduk-duduk di depan kelas atau taman sekolah, mereka bersenda gurau dan saling berdiskusi mengenai kesulitan-kesulitan mata pelajaran yang dihadapi para siswa.
5.	Komponen <i>individualized consideration</i>	<p>Komponen <i>Individualized consideration</i> dimiliki oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta yaitu kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan dengan cara mengadakan MGMP intern yaitu guru mata pelajaran yang serumpun saling berdiskusi dan membantu apabila guru lain mempunyai masalah dalam pembelajaran mata pelajaran tersebut, para guru juga mengikuti MGMP yang diadakan di luar sekolah atau MGMP eksternal yang terdiri dari guru mata pelajaran serumpun dari beberapa sekolah, MGMP eksternal ini membantu memberikan pengetahuan yang lebih luas kepada guru mata pelajaran yang mengikutinya dan menjadi perbandingan untuk perbaikan ke depan. Selain MGMP, kepala sekolah juga mengikuti guru dan karyawan pelatihan, workshop, studi banding, dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan profesionalisme yang dilakukan atau diikuti guru dan karyawan disesuaikan dengan <i>need assessment</i> yang telah disusun.</p> <p><i>Need assessment</i> yang dilakukan oleh kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta adalah dengan melihat kinerja yang dimiliki oleh para guru dan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan setiap tahun sekali, tetapi tidak hanya setiap tahun sekali, penilaian kinerja guru dan karyawan juga dilakukan melalui pengamatan kepala sekolah. Kepala sekolah melakukan pengamatan setiap hari dengan melihat keseharian, hasil kerja yang dilakukan setiap diberi tugas oleh kepala sekolah, dan masukan dari para guru dan karyawan, dari penilaian tertulis maupun pengamatan, kepala sekolah dapat</p>



		menyusun need assessment sehingga nantinya para guru dan karyawan yang diikuti dalam pendidikan, pelatihan, seminar, atau bahkan melanjutkan pendidikan tepat pada sasarannya.
6.	Komponen <i>Charisma</i>	<p>Terkait dengan komponen <i>charisma</i>, kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta berusaha selalu melakukan sikap-sikap terpuji pada diri sendiri agar bisa dijadikan contoh oleh semua warga sekolah baik itu guru, karyawan maupun siswa. Seperti misalnya beliau selalau menyempatkan solat dhuha di sela-sela jam kerja beliau yang padat akan tugas dan tanggungjawabnya. Kepada siswa kepala sekolah selalu menganjurkan untuk bersikap jujur seperti yang terlihat dalam wawancara dengan siswa pada tanggal 2 februari 2016 sebagai berikut,</p> <p>“ibu setiap apel pagi menghimbau kepada siswa bahwa harus bersikap jujur, dilarang mencontek saat ujian ataupun mencuri ide teman dalam berkarya”.</p> <p>Di sekolah juga peneliti melihat ada kantin kejujuran, sebagai salah satu upaya kepala sekolah menerakkan karakter dan pribadi yang terpuji seperti yang disebutkan diatas. Kepala sekolah juga selalu menanamkan sikap kedisiplinan pada diri sendiri agar bisa dijadikan teladan oleh para guru, karyawan maupun siswa. Peneliti juga melihat bahwa guru dan karyawan merasa <i>pekewuh</i> sendiri apabila tugas atau pekerjaan yang sudah diberikan tidak diselesaikan sesuai dengan <i>deadline</i> yang ditentukan. Dari wawancara diatas dapat dilihat bahwa kepala sekolah punya aura kewibawaan yang memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. <i>Charisma</i> itu yang muncul karena sikap keteladanan yang selalu kepala sekolah contohkan kepada semua warga, agar tercipta lingkungan kerja yang positif dan kondusif.</p>

# LAMPIRAN 5

## STRUKTUR ORGANISASI SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA



\_\_\_\_\_ Garis Komando  
 - - - - - Garis Konsultasi

# LAMPIRAN 6

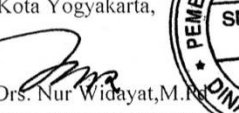
**STRUKTUR KURIKULUM**  
**SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA**  
**SEMESTER GENAP TAHUN PELAJARAN 2015/2016**

KOMPONEN		Kelas dan Alokasi Waktu		
		VII	VIII	IX
A. Mata Pelajaran				
1	Pendidikan Agama	2	2	2
2	Pendidikan Kewarganegaraan	2	2	2
3	Bahasa Indonesia	4	4	4
4	Bahasa Inggris	5	5	5
5	Matematika	5	5	5
6	Ilmu Pengetahuan Alam	4	4	5
7	Ilmu Pengetahuan Sosial	4	4	4
8	Seni Budaya	2	2	2
9	Pendidikan Jasmani, Olah Raga dan Kesehatan	2	2	2
	TI/Keterampilan			
10	a. TI	2	2	1
11	b. Keterampilan	2	2	2
B. Muatan Lokal				
	a. Wajib			
12	Bahasa Jawa	2	2	2
	b. Pilihan			
C. Pengembangan Diri		2*	2*	2*
	a. Bimbingan Konseling			
	b. Ekstra Kurikuler			
Jumlah		36	36	36

\* ekuivalen 2 jam, di luar jam pelajaran  
 Setiap kelas paralel terdiri dari 5 rombel,  
 sehingga terdapat 15 rombel

Mengetahui,  
 Kepala Dinas Dikdas  
 Dinas Pendidikan  
 Kota Yogyakarta  
  
 Drs. Sugeng Subono  
 NIP.196312291993021001

Pengawas Sekolah  
 Dinas Pendidikan  
 Kota Yogyakarta,

  
 Drs. Nur Widayat, M.Pd  
 NIP.196106091994121001

Yogyakarta, 4 Januari 2016

Kepala Sekolah,  
  
 SMP NEGERI 4  
 Dinas Pendidikan  
 Drs. Karti, S.Pd  
 NIP.195906161983032008

# LAMPIRAN 7

**B. Program Kegiatan Dan Taget Yang Ingin Dicapai**

PROGRAM DAN SASARAN	KEGIATAN	STRATEGI PENCAPAIAN	YANG INGIN DICAPAI
<b>A. Peningkatan Mutu Kelulusan</b> 1. Peningkatan prestasi mata pelajaran IPA	Kegiatan Kelompok Ilmiah Remaja IPA ( KIR-IPA )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan pelatihan olympiade IPA seminggu 1 kali, dengan frekuensi 20 X pertemuan</li> <li>• Bimbingan penulisan karya ilmiah dengan mendatangkan Instruktur</li> <li>• Mengadakan Presentasi KIR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbentuknya kelompok KIR IPA</li> <li>• Nilai rata-rata pelajaran IPA meningkat dari 8,00 menjadi 9,00 meraih kejuaraan Olympiade IPA tingkat Kota</li> </ul>
2. Peningkatan prestasi mata pelajaran Matematika	Kegiatan Olimpimpiade Matematika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan pelatihan olympiade Matematika seminggu 1 kali, dengan frekuensi 20 X pertemuan</li> <li>• Mengadakan Try Out Matematika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terbentuknya kelompok Olympiade Matematika</li> <li>• Nilai rata-rata ujian Matematika 9,00</li> <li>• Meraih kejuaraan Olympiade Matematika tingkat Kota</li> </ul>
3. Pengembangan model penilaian pembelajaran	Penilaian Jeda Semester (Mid Semester) untuk semua mata pelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyusunan instrumen penilaian</li> <li>• Melaksanakan penilaian Tes Ulangan Tengah Semester</li> <li>• Tindak lanjut hasil Tes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan pemahaman dan penguasaan materi pelajaran oleh siswa</li> <li>• Persentase kenaikan kelas dan kelulusan mencapai 100%</li> </ul>

PROGRAM DAN SASARAN	KEGIATAN	STRATEGI PENCAPAIAN	YANG INGIN DICAPAI
<b>B. Rehabilitasi Gedung</b> Peningkatan sarana prasarana sekolah	Pengecatan kusen pintu jendela dan tiang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengadaan material</li> <li>• Mendatangkan tenaga tukang</li> <li>• Melaksanakan pengecatan</li> <li>• Pengawasan kegiatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercapainya standar sarana prasana yang memadai</li> <li>• Terciptanya suasana belajar yang kondusif</li> </ul>
	Pembangunan ruang belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembentukan TIM</li> <li>• Pembuatan Proposal</li> <li>• Pengajuan proposal kepada terkait</li> <li>• Pelaksanaan kegiatan pembangunan</li> <li>• Pembuatan laporan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan ruang belajar dan tempat apresiasi siswa dibidang seni budaya</li> </ul>
<b>C. Monitoring dan Evaluasi</b>	Operasional Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan program dan kegiatan</li> <li>• Melaksanakan program kegiatan</li> <li>• Pengawasan pelaksanaan program</li> <li>• Pelaporan dan penilaian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sasaran kegiatan relevan dengan kebutuhan</li> <li>• Program dapat terlaksana sesuai dengan alokasi dana dan waktu</li> <li>• Hasil kegiatan mendapatkan pengesahan dari yang berwenang</li> </ul>



**C. Program Startegis Dalam Kurun Waktu 4 (Tahun) Kedepan Diharapkan SMP 4 Yogyakarta**

No	Program Strategis	HASIL YANG DIHARAPKAN PADA TAHUN			
		2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
1	Pengembangan peningkatan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa dengan cara melakukan ibadah menggunakan sarana sesuai standar minimal serta pelaksanaan pembiasaan	<p>Melaksanakan kegiatan ketaqwaan secara efektif</p> <p>Mengikuti lomba agama tingkat kota</p> <p>Pelaksanaan pembiasaan SATOTEMA, berjabat tangan, dan tegaknya tata tertib</p>	<p>Melaksanakan kegiatan ketaqwaan secara efektif</p> <p>Masuk peringkat 10 besar lomba agama Tk.Kota</p> <p>Terlaksana pembiasaan SATOTEMA, berjabat tangan, dan tegaknya tata tertib dengan sistem point</p>	<p>Melaksanakan kegiatan ketaqwaan secara efektif</p> <p>Masuk peringkat 10 besar lomba Kota dan propinsi</p> <p>Terlaksana pembiasaan SATOTEMA, berjabat tangan, dan tegaknya tata tertib dengan sistem point</p>	<p>Melaksanakan kegiatan ketaqwaan secara efektif</p> <p>Meraih peringkat 5 lomba tingkat kota, propinsi dan nasional</p> <p>Terlaksana pembiasaan SATOTEMA, berjabat tangan, dan tegaknya tata tertib dengan sistem point</p>
2	Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi	<p>Terlaksana workshop kurikulum 2013, memahami konsep kurikulum 2013</p> <p>Tersedianya Pemetaan kurikulum 2013</p>	<p>Pelaksanaan kurikulum 2013 kelas VII, VIII</p> <p>Terlaksana workshop kurikulum 2013, memahami konsep kurikulum 2013</p> <p>Tersedianya Pemetaan kurikulum 2013</p> <p>Tersedianya silabus kurikulum 2013</p> <p>Tersedianya RPP</p>	<p>Pelaksanaan kurikulum 2013 kelas VII, VIII, IX</p> <p>Terlaksana workshop kurikulum 2013, memahami konsep kurikulum 2013</p> <p>Tersedianya Pemetaan kurikulum 2013</p> <p>Tersedianya silabus kurikulum 2013</p>	<p>Pelaksanaan kurikulum 2013 kelas VII, VIII, IX</p> <p>Terlaksananya kunjungan, studibanding</p> <p>Terlaksana workshop kurikulum 2013, memahami konsep kurikulum 2013</p> <p>Tersedianya Pemetaan kurikulum 2013</p> <p>Tersedianya silabus kurikulum 2013</p>

No	Program Strategis	HASIL YANG DIHARAPKAN PADA TAHUN			
		2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
			kurikulum 2013  Tersedianya sistim penilaian dan Buku kurikulum 2013	Tersedianya RPP kurikulum 2013  Tersedianya sistim penilaian dan Buku kurikulum 2013	Tersedianya RPP kurikulum 2013  Tersedianya sistim penilaian dan Buku kurikulum 2013
3	Pengembangan MGMP sekolah untuk mencapai standar kompetensi guru.	Terlaksananya MGMP sekolah sebulan sekali  Mengikuti kegiatan MGMP kota	Terlaksananya MGMP sekolah 2 kali dalam bulan  Mengikuti kegiatan MGMP kota	Terlaksananya MGMP sekolah 2 minggu sekali  Mengikuti kegiatan MGMP kota	Terlaksananya MGMP sekolah 2 minggu sekali  Mengikuti kegiatan MGMP kota
4	Pengembangan kejuaraan lomba-lomba akademik	Terbentuknya kelas unggulan MIPA dan terlaksananya pelatihan	Masuk peringkat 20 besar lomba Olympiade MIPA tk.Kota	Masuk peringkat 20 besar lomba Olympiade MIPA tk.Kota	Masuk peringkat 15 besar lomba Olympiade MIPA tk.Kota
5	Pengembangan strategi pembelajaran untuk mencapai ketuntasan belajar	Terlaksananya remidi dan pengayaan	Terlaksananya remidi dan pengayaan	Terlaksananya remidi dan pengayaan	Terlaksananya remidi dan pengayaan
6	Pengembangan standar kelulusan yang maksimal melalui pendalaman materi	Terlaksananya pendalaman materi untuk mata pelajaran UAN  Tercapainya nilai rata-rata UAN <b>8,2</b>	Terlaksananya pendalaman materi untuk mata pelajaran UAN  Tercapainya nilai rata-rata UAN <b>8,5</b>	Terlaksananya pendalaman materi mata pelajaran UAN  Tercapainya nilai rata-rata UAN <b>8,7</b>	Terlaksananya pendalaman materi untuk mata pelajaran UAN  Tercapainya nilai rata-rata UAN <b>9,0</b>
8	Pengembangan bahan dan sumber pembelajaran	Tersedianya buku referensi dan buku pegangan guru.	Tersedianya buku referensi dan buku pegangan guru	Tersedianya buku referensi dan buku pegangan guru	Tersedianya buku referensi dan buku pegangan guru

# LAMPIRAN 8

AMPIRAN I Keputusan Kepala SMP N 4 Yogyakarta

lomor : 188 / 001

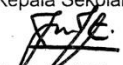
anggal : 4 Januari 2016

**PEMBAGIAN TUGAS GURU DAN KARYAWAN DALAM KEGIATAN PROSES BELAJAR MENGAJAR,DAN BIMBINGAN KONSELING  
SEMESTER GENAP TAHUN PELAJARAN 2015 / 2016**

No	N a m a / NIP	Gol Ruang	Jabatan guru	Jenis Guru	Ma. Pel	KELAS VII					KELAS VIII					KELAS IX					Jumlah Jam Mengajar
						A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
1	Yuniarti,S.Pd 19590616.198303.2.008	IV/b	Guru Madya	Mata Pelaj.	IPS											4	4				8
4	Dra. Adriana Dwi U A 19570304.198101.2.002	IV/a	Guru Madya	BK	BK											34	34	34	34	34	170
3	Dra. Adriana Dwi H 19640409.199003.2.005	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Keterampilan						2	2	2								6
4	Sri Aminah, SPd 19570407.197603.2.001	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Bhs. Indonesia	4	4	4	4	4				4							24
5	MI. Sri Harnani, SPd 19561208.198203.2.007	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Bhs. Inggris											5	5	5	5	5	25
6	Dra. Endang Murdiastuti 19600527.198602.2.002	IV/a	Guru Madya	BK	BK	34	34	34	34	34											170
7	Supriyati, SPd 19580929.198602.2.003	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Matematika	5	5	5	5	5											25
8	Dra.Wahyu Cahyaning P,M.Pd 19680618.199501.2.001	IV/b	Guru Madya	Mata Pelaj.	Matematika											5	5	5	5	5	25
9	Ch. Susana Edi Windarti,S.Pd 19611207.198601.2.002	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Keterampilan	2	2								2						6
10	Siti Istanti, M.Pd 19651112.198803.2.006	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Keterampilan											2	2	2			6
11	Endang Nuraini, SPd 19651121.198803.2.009	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Keterampilan									2					2	2	6
12	Sri Rokhayatun, S.Pd 19570728.198303.2.001	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Keterampilan			2	2	2											6
13	Dra. Yurin Gagarin 19640421.198602.2.005	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Bhs. Indonesia										4	4	4	4	4	4	24
14	Supriyati, SPd 19670506.199003.2.005	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	IPS													4	4	4	12

No	N a m a / NIP	Gol Ruang	Jabatan guru	Jenis Guru	Ma. Pel	KELAS VII					KELAS VIII					KELAS IX					Jumlah Jam Mengajar
						A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
15	Sri Istianah, SPd 19660305.199003.2.006	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	PKn	2	2	2	2	2		2			2	2	2	2	2	2	24
16	Dianawati, SPd 19620407.198603.2.015	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	IPS	4	4	4	4	4											20
17	Suroso, S.Pd 19710712.199802.1.002	III / d	Guru Muda	Mata Pelaj.	Bhs. Inggris	5	5	5	5	5											25
18	Bekti Prasetyaningsih, SPd 19680621.199412.2.003	IV/b	Guru Madya	Mata Pelaj.	IPA					4	4	4	4	4	4						24
19	Dra. Mediarita Dwi Karini 19651017.199501.2.002	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Matematika						5	5	5	5	5						25
20	Panca Dewi Listyorini, SPd 19670121.199103.2.010	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Bhs. Inggris						5	5	5	5	5						25
21	Nanik Sukarni, BA 19581220.198401.2.002	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	IPS									4	4						8
22	Dwijo Siswanto, SPd 19670629.199512.1.002	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Seni Budaya	2	2				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
23	Dra. Binarsih Sukaryanti 19661209.199702.2.001	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	IPA	4	4	4	4												16
24	Tusidi Karyono, SPd 19690217.199702.1.001	IV/b	Guru Madya	Mata Pelaj.	IPA											5	5	5	5	5	25
25	Handoyo Mustiko 19590627.198403.1.002	III/d	Guru Muda	Mata Pelaj.	Seni Budaya			2	2	2											6
26	Padmi Haryanti, SPd 19700821.199503.2.002	III/d	Guru Muda	BK	BK						34	34	33	34	34						169
27	Dina Maya Sari, SPd 19800830.200801.2.008	III/b	Guru Pertama	Mata Pelaj.	Penjaskes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
28	Suharyanta, S.Ag.M.Pd.I 19660211.199103.1.007	III/c	Guru Muda	Mata Pelaj.	Pend. Ag. Islam	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
29	Ni Nyoman Suratni 19621231.198611.2.002	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Pend. Ag. Hindu			2													2
30	Ratna P Yusminami, S.Th 19680504.200501.2.004	III/b	Guru Pertama	Mata Pelaj.	Pend. Ag. Kristen			2					2					2			6
31	Dra. Yustina Maryati 19650307.201406.2.001	III/a	Guru Pertama	Mata Pelaj.	Pend. Ag. Kathlik			2					2					2	2		8

No	N a m a / NIP	Gol Ruang	Jabatan guru	Jenis Guru	Ma. Pel	KELAS VII					KELAS VIII					KELAS IX					Jumlah Jam Mengajar
						A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
32	Wiwik Suryani,S.Pd 19600214 198412 2 002	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	PKn						2		2	2							6
33	Kusrianti, ST 19811223.201001.2.005	III/a	Guru Pertama	Mata Pelaj.	TIK	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	25
34	Nafsii Priyanto, SPd 19770409 201406 1 002	III/a	Guru Pertama	Mata Pelaj.	IPS								4	4	4						12
35	Asri Widayati, S.Pd 2181	~	~	Mata Pelaj.	Bhs. Jawa			2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
36	Dra.Ratna Nur Fitriani ~	~	~	Mata Pelaj.	Bhs. Jawa	2	2		2												6
37	Dra.Indah Aryati,MM.Pd 196780421 200003 2 002	IV/a	Guru Madya	Mata Pelaj.	Bhs. Indonesia						4	4	4								12

Yogyakarta, 4 Januari 2016  
Kepala Sekolah,  
  
Yuniarti, S.Pd  
NIP 19590616 198303 2 008

# LAMPIRAN 9



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN

Jalan Colombo Nomor 1 Yogyakarta 55281  
Telpon (0274) 540611 pesawat 405, Fax (0274) 5406611  
Laman: fip.uny.ac.id, E-mail: humas fip@uny.ac.id



Certificate No. QSC 00687

Nomor : 365 /UN34.11/PL/2016  
Lampiran : 1 (satu) Bendel Proposal  
Hal : Permohonan izin Penelitian

25 Januari 2016

Yth. Walikota Yogyakarta  
Cq. Ka. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta  
Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta Kode Pos 55165  
Telp (0274) 555241 Fax. (0274) 555241  
Yogyakarta

Diberitahukan dengan hormat, bahwa untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik yang ditetapkan oleh Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, mahasiswa berikut ini diwajibkan melaksanakan penelitian:

Nama : Asnal Mala  
NIM : 08101244008  
Prodi/Jurusan : MP/MP  
Alamat : Gang Pemali no 60 Jetis Kutosari Kebumen

Sehubungan dengan hal itu, perkenankanlah kami memintakan izin mahasiswa tersebut melaksanakan kegiatan penelitian dengan ketentuan sebagai berikut:

Tujuan : Memperoleh data penelitian tugas akhir skripsi  
Lokasi : SMP Negeri 4 Yogyakarta  
Subyek : Kepala Sekolah, Guru, Siswa  
Obyek : Kepemimpinan Transformasional  
Waktu : Januari-Maret  
Judul : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4 Yogyakarta

Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami mengucapkan terima kasih.



Dekan,

Dr. Haryanto, M. Pd.

NIP 196009021987021001

Tembusan :

1. Rektor (sebagai laporan)
2. Wakil Dekan I FIP
3. Ketua Jurusan MP FIP
4. Kabag TU
5. Kasubbag Pendidikan FIP
6. Mahasiswa yang bersangkutan  
Universitas Negeri Yogyakarta





PEMERINTAHAN KOTA YOGYAKARTA  
**DINAS PERIZINAN**

Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 514448, 515865, 515865, 515866, 562682

Fax (0274) 555241

E-MAIL : [perizinan@jogjakota.go.id](mailto:perizinan@jogjakota.go.id)

HOTLINE SMS : 081227625000 HOT LINE EMAIL : [upik@jogjakota.go.id](mailto:upik@jogjakota.go.id)

WEBSITE : [www.perizinan.jogjakota.go.id](http://www.perizinan.jogjakota.go.id)

**SURAT IZIN**

NOMOR : 070/0291

0566/34

Membaca Surat : Dari Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY  
Nomor : 365/UN34/11/PL/2016 Tanggal : 25 Januari 2016

Mengingat : 1. Peraturan Gubernur Daerah istimewa Yogyakarta Nomor : 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.  
2. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah;  
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;  
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 85 Tahun 2008 tentang Fungsi, Rincian Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta;  
5. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 20 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;

Dijijinkan Kepada : Nama : ASNAL MALA  
No. Mhs/ NIM : 08101244008  
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ilmu Pendidikan UNY  
Alamat : Jl. Colombo No. 1, Yogyakarta  
Penanggungjawab : Meilina Bustari, M. Pd  
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan judul Proposal : KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SMP NEGERI 4 YOGYAKARTA

Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta  
Waktu : 26 Januari 2016 s/d 26 April 2016

Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan

Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberikan Laporan hasil Penelitian berupa CD kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta)  
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan menaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat  
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kesetabilan pemerintahan dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah  
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan-ketentuan tersebut diatas

Kemudian diharap para Pejabat Pemerintahan setempat dapat memberikan bantuan seperlunya

Tanda Tangan  
Pemegang Izin

ASNAL MALA

Dikeluarkan di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 27-01-2016  
An. Kepala Dinas Perizinan  
Sekretaris



Drs. HARDONO

NIP. 195804101985031013

Tembusan Kepada :

- Yth 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)  
2. Ka. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta  
3. Kepala SMP Negeri 4 Yogyakarta  
4. Dekan Fak. Ilmu Pendidikan UNY  
5. Ybs.



**PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA  
DINAS PENDIDIKAN**

**SMP 4**

JL. HAYAM WURUK 18 YOGYAKARTA Kode Pos : 55211 Telp (0274) 513079 Fax : (0274) 513079

EMAIL : smpn4jogja@gmail.com

HOT LINE SMS : 08122780001 HOT LINE EMAIL : upik@jogjakota.go.id

WEBSITE : www.jogjakota.go.id

**SURAT KETERANGAN**

**Nomor : 070/ 167**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yuniarti,S.Pd  
NIP : 19590616 198303 2 008  
Pangkat/ Gol.Ruang : Pembina / IV b  
Jabatan : Kepala Sekolah

Menerangkan bahwa :

Nama : Asnal Mala  
NIM : 08101244008  
Pendidikan : Universitas Negeri Yogyakarta  
Jurusan : Administrasi Pendidikan  
Prodi : Manajemen Pendidikan  
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Telah melaksanakan penelitian di SMP Negeri 4 Yogyakarta dengan judul  
“Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMP Negeri 4 Yogyakarta”  
dari bulan Januari- Februari 2016.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Februari 2016

Kepala Sekolah,



Yuniarti,S.Pd

NIP. 19590616 198303 2 008